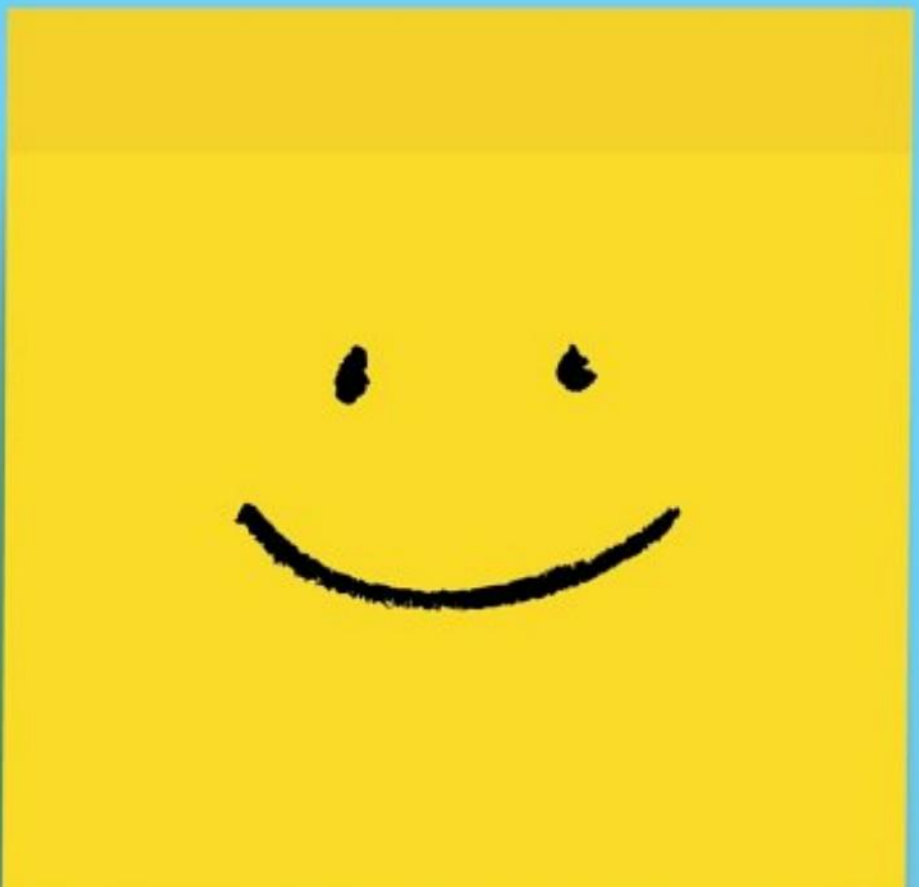
DALE CARNEGIE & ASSOCIATES

J. OLIVER CROM, MICHAEL CROM

Deşi cunoştinţele sunt fundamentale, abilitatea de a vinde şi atitudinea sunt însuşirile prin care se remarcă agentul de vânzări profesionist.

— John W. Thiel, Managing Director, Merrill Lynch

tehnici de a vinde



Seria
Dale Carnegie

DALE CARNEGIE, pe numele lui real Dale Carnagey, s-a născut într-o familie săracă de fermieri americani. După absolvirea facultăţii, a vândut cursuri prin corespondenţă în Nebraska şi a obţinut câteva roluri ca actor la New York, fără mare succes. În ١٩١٢, este angajat de Young Men's Christian Association să predea cursuri pentru adulţi şi descoperă, fără să-şi propună asta, o metodă de a diminua teama celor care vorbesc în faţa unui public numeros. Astfel începe faimoasa carieră a lui Dale Carnegie, care a ajuns să fie considerat cel mai mare autor de literatură motivaţională al secolului al XX-lea.

În anii '50, au început să prindă contur proiectele din cadrul programului Dale Carnegie Training, așa cum există astăzi. Acesta se bazează pe principiile promovate de fondatorul său, Dale Carnegie. Recunoscut recent de către *Wall Street Journal* ca una dintre cele 25 de francize de top de înaltă performanță, programul Dale Carnegie Training a elaborat cursuri disponibile în peste 25 de limbi în Statele Unite ale Americii și în peste 80 de țări.

În prezent, partenerii din cadrul programului Dale Carnegie Training colaborează cu sute de corporații medii și mari, precum și cu diferite organizații, pentru a ajuta firmele să aibă succes, derulând cercetări referitoare la creşterea randamentului angajaților, cu accent pe conducere, vânzări, funcționarea echipelor, servicii pentru clienţi, promovarea afacerii, îmbunătățirea procesului muncii și alte abilități de management.

Pentru mai multe informații, puteţi vizita site-ul www.dalecarnegie.com.

La Curtea Veche Publishing au mai fost publicate: *Liderul poți fi tu*; *Lasă grijile, începe să trăiești*; *Cum să te bucuri de viață și de slujbă*; *Secretele succesului în era digitală*; *Cum să vorbim în public*; *Secretele succesului. Cum să vă faceți prieteni și să deveniți influenți*; *Stand & deliver. Cum să devii un maestru al comunicării & un orator desăvârșit*; *Cum să devii remarcabil*.

DALE CARNEGIE & ASSOCIATES
J. Oliver Crom, Michael Crom

tehnici de a vinde

cum să vindeţi mai mult şi mai bine

Ediția a IV-a

Traducere din engleză de
DAN CRISTE

CURTEA VECHE

Descrierea CIP a Bibliotecii Naţionale a României
CARNEGIE, DALE
Tehnici de a vinde : cum să vindeţi mai mult şi mai bine / Dale Carnegie & Associates, J. Oliver Crom, Michael Crom ; trad. de: Dan Criste. - Ed. a 4-a. - Bucureşti: Curtea Veche Publishing, 2020
ISBN 978-606-44-0480-0

I. Crom, Oliver J.
II. Crom, Michael
III. Criste, Dan (trad.)

159.9

ISBN epub: 978-606-44-0489-3
ISBN mobi: 978-606-44-0490-9
Carte publicată și în ediție digitală

Corector: Cornelia Florea
Tehnoredactor: Irinel Niculae

CURTEA VECHE PUBLISHING
str. Aurel Vlaicu nr. 35, Bucureşti, 020091
redacţie: 0744 55 47 63
distribuţie: 021 260 22 87, 021 222 25 36, 0744 36 97 21
fax: 021 223 16 88
redactie@curteaveche.ro
comenzi@curteaveche.ro
www.curteaveche.ro

DALE CARNEGIE
The Sales Advantage: How to Get It, Keep It, and Sell More Than Ever
Copyright © 2003 by Dale Carnegie & Associates, Inc.
Originally published by Free Press,
a Division of Simon & Schuster, Inc.
All rights reserved.

Carte publicată pentru prima dată în limba română
de Curtea Veche Publishing în anul 2003.

© Curtea Veche Publishing, 2020
pentru prezenta versiune în limba română

Prefață

Cele mai importante două întrebări pe care ni le pun de cele mai multe ori specialiștii în vânzări sunt: 1) „Cum pot să fac mai multe vânzări?“ și 2) „Ce pot face pentru a diminua obiecțiile?“

După mai bine de 60 de ani petrecuți în domeniul instruirii în tehnicile de vânzare, am aflat că răspunsul la aceste întrebări este destul de simplu.

Sincer vorbind, va trebui să învățați cum se vinde.

Deși nu este răspunsul pe care se așteaptă să-l primească majoritatea oamenilor, noi credem că lucrurile stau într-adevăr astfel. Indiferent cât de mult am vrea ca ele să stea altfel, nu există o formulă magică pe care s-o folosim ca să eliminăm obiecțiile sau să sporim numărul de vânzări. Respingerea obiecțiilor și obținerea unui angajament ferm sunt, ambele, rezultatul firesc al unui proces de vânzare încheiat cu succes. Vreți să întâlniți un expert în finalizarea unui asemenea proces? Găsiți un agent comercial priceput, care să știe cu adevărat cum se vinde.

Adesea este greu de crezut că specialiștii cu cele mai bune rezultate în domeniu au nevoie să învețe cum se vinde. Cu toate acestea, am întâlnit un număr foarte mare de asemenea agenți de vânzări experimentați, oameni de succes, care și-au dat seama că afirmația noastră este adevărată. De fapt, prin aplicarea cu consecvență a unor principii demonstrate, ei au putut să-și crească vânzările și să câștige mai mulți bani decât au crezut că este posibil vreodată.

Acest lucru ne spune că procesul prezentat în cartea de față este o modalitate dovedită de creare a unor relații și de îmbunătățire a activității dumneavoastră profesionale, indiferent de experiența pe care ați acumulat-o în domeniul vânzărilor.

Să nu ne înțelegeți greșit. Nu spunem că este ușor să înveți cum se vinde ceva. Și cu siguranță, nu înseamnă că putem vinde astăzi în același mod în care vindeam în urmă cu zece ani — nu putem. Lumea s-a schimbat. Atitudinea clienților s-a schimbat. Tehnologia sparge barierele dintre țări, dar în același timp creează altfel de bariere — între clienții noștri și noi înșine. Firmele sunt tot mai mici. Teritoriile sunt tot mai

întinse. Ni se cere să realizăm vânzări mai mari cu resurse mai puține. Iar lucrurile nu se opresc aici.

Acestea sunt unele dintre problemele cu care ne confruntăm zilnic. De exemplu, este neplăcut când un client promite să semneze contractul miercuri, iar marți cumpără de la un concurent. Este frustrant să te ocupi de probleme tehnice într-o zi în care ți-ai planificat să nu faci nimic altceva decât să cauți cumpărători noi. Este supărător să constați că, după luni de eforturi în vederea creării unei relații cu un „factor de decizie", adevăratul factor de decizie este o persoană cu care nu te-ai întâlnit niciodată. Desigur, tehnologia și globalizarea fac ca domeniul vânzărilor să se schimbe. Să recunoaștem însă că, în majoritate, suntem preocupați mai mult de depășirea obstacolelor pe care le întâmpinăm zi de zi la serviciu.

Învățând cum să vindem prin folosirea tehnicilor și a principiilor prezentate în această carte, șansele de a depăși cu bine aceste obstacole vor crește. Cum? Învățând să vedem procesul de vânzare-cumpărare cu ochii unui client. Pornind de la această premisă, vom învăța apoi să folosim tehnici cu eficiență dovedită, valabile în trecut și astăzi în egală măsură. Acestea ne vor ajuta să devenim credibili, să descoperim motivul dominant de cumpărare al clientului și să stabilim o relație de afaceri solidă, care să-l determine pe acesta să le spună și altora despre noi și să mai cumpere de la noi și altă dată. În fine, când îi vom oferi unui client o soluție, nu doar vom spera, ci vom fi convinși că aceasta este soluția potrivită.

Să privim lucrurile astfel: cum ne vom putea vinde produsele și serviciile la valoarea pe care o au dacă nu am învățat să culegem informații din care să putem afla ce este important pentru client? Cum vom putea spori la maximum eficiența activității de prospectare în lipsa unei strategii de identificare și de evaluare a noilor cumpărători? Cum vom putea trece de frustrantele bariere de care ne lovim, de exemplu, mesageria vocală, dacă nu cunoaștem principiile abordării corecte a unui client? Cum vom putea fi pregătiți să răspundem obiecțiilor dacă nu înțelegem pe deplin ce-l interesează în primul rând pe client și care sunt criteriile după care acesta cumpără ceva? Având în vedere aceste lucruri, devine destul de clar motivul pentru care înțelegerea profundă a întregului proces de vânzare-cumpărare este un element esențial al succesului unui specialist în vânzări.

Pornind pe calea îmbunătățirii capacităților dumneavoastră în domeniul vânzărilor, veți înțelege de ce, învățând să vindeți prin folosirea unui proces eficient, veți beneficia de un avantaj substanțial pe piață. Dacă veți face din aceste tehnici și principii o componentă a strategiei dumneavoastră de vânzare,

vă veți diferența de miile de agenți comerciali care vând pur și simplu bazându-se pe instinct. Clienții dumneavoastră potențiali și efectivi vă vor privi altfel atunci când vă veți întâlni cu ei. În loc să spună: „Încă un agent comercial“, vor spune: „Uite pe cineva care mă poate ajuta, cineva în care am încredere.“

Înainte de a începe să citiți această carte, dorim să vă dăm patru sugestii care să vă ajute să valorificați la maximum timpul alocat acestei activități:

Fiți receptivi

Exemplele pe care vi le prezentăm provin de la oameni cu experiență în domeniul vânzărilor. Ei știu cum este să lași 20 de mesaje pentru cineva și să nu primești niciun telefon de confirmare. Cândva, au fost sceptici în privința adoptării unui nou mod de lucru. Au făcut totuși acest lucru și au obținut rezultate. Ajunseseră într-un punct în care se părea că nu vor mai putea progresa și au găsit soluții pentru a-l depăși. Concluzia: fiecare tehnică menționată în aceste exemple a fost încercată, iar eficiența ei a fost demonstrată de un specialist în vânzări de undeva, dintr-o țară oarecare. Dacă ei au putut face aceasta, și dumneavoastră o puteți face. Fiți receptiv la posibilitățile care vi se oferă.

Obiectivul propus trebuie să fie evoluția, nu revoluția

Datorită faptului că acoperă întregul proces de vânzare, cartea face referire la numeroase principii și tehnici. Nu vă cerem să le încercați pe toate odată. De fapt, vă recomandăm să le aplicați în ritmul care vă convine. Încercați un lucru nou. Obișnuiți-vă cu el. Apoi încercați altul. Apoi altul. Continuați până când abilitățile dumneavoastră de vânzător ajung la un nivel superior. Dale Carnegie spunea întotdeauna: „Barca «lucrului sigur» nu ajunge niciodată să se depărteze prea mult de mal.“ Cu alte cuvinte, nu vă temeți să riscați și să încercați ceva nou. În același timp, nu vă aglomerați, făcând prea multe schimbări într-un interval de timp prea scurt.

Încercați să urmați recomandările noastre

Tuturor ne place să obținem satisfacții imediate — lucruri pe care să le putem face pe loc și care să aibă un efect pozitiv

asupra rezultatelor noastre. În acest scop, cartea de față cuprinde sfaturi și idei utile, pe care le puteți aplica în prezent în munca dumneavoastră. Indiferent că vindeți bunuri, servicii sau idei, sperăm că veți găsi folositoare sugestiile noastre.

În tot acest timp, nu pierdeți din vedere felul în care aceste idei se încadrează în ansamblul procesului. Listele care enumeră diverse lucruri sunt utile, dar ele singure nu vă vor ajuta să creați acel gen de relații necesare pentru elaborarea unor soluții originale și desfășurarea unei activități rodnice în domeniul vânzărilor. Succesul dumneavoastră viitor depinde în mare măsură de dorința dumneavoastră de a înțelege acest proces și de capacitatea de a aplica în mod consecvent tehnicile prezentate aici în orice situație v-ați afla în calitate de agent comercial.

Fiți dumneavoastră înșivă

Mulți absolvenți de-ai noștri ne spun că unul dintre principalele avantaje oferite de această carte este posibilitatea de a-și folosi propriul stil de lucru și propriile abilități în paralel cu tehnicile propuse de noi. Având în minte acest lucru, nu uitați că principiile și metodele respective nu au nicio legătură cu abordarea mecanică a procesului de vânzare. Ele vizează transformarea acestui proces într-o a doua natură a dumneavoastră, astfel încât să le puteți aplica în mod intuitiv, ca și cum ați conduce o mașină.

Dacă veți ajunge să aplicați în mod mecanic principiile respective, clienții efectivi și potențiali își vor da seama de aceasta. Stilul de lucru care vi se potrivește este cel propriu. Fiți încrezători în abilitățile dumneavoastră. Noi dorim doar să înțelegeți și să aplicați tehnicile prezentate. În ultimă instanță, dumneavoastră alegeți tehnicile și limbajul pe care le veți folosi. Chiar dacă modul în care lucrați diferă total de modul în care lucrează colegul dumneavoastră, amândoi puteți aplica cele scrise în această carte, îmbunătățindu-vă și mai mult rezultatele obținute în muncă.

Indiferent cine sunteți, ce vindeți sau ce experiență aveți în domeniu, înțelegerea și aplicarea consecventă a acestor idei pot avea un efect benefic extraordinar asupra activității dumneavoastră profesionale.

Nu vă va fi ușor să faceți schimbări în modul în care v-ați obișnuit să lucrați. Dar dacă vreți să fiți mai eficienți, să le oferiți soluții mai bune clienților, să avansați în carieră și să câștigați cât mai mulți bani, trebuie să renunțați cu hotărâre la comoditatea cu care v-ați obișnuit și să schimbați ceva în ceea ce faceți.

Dale Carnegie însuși a spus: „Dacă vreți ca situația dumneavoastră să se îmbunătățească, trebuie să faceți ceva deosebit. Faceți un efort în plus. Nu veți fi întotdeauna dispus să faceți acest lucru. În acele momente, veți munci până la epuizare, iar răsplata va veni în timp.“

Cu sinceritate,

J. Oliver Crom Michael Crom

VICEPREȘEDINTE VICEPREȘEDINTE

AL CONSILIULUI EXECUTIV

DE CONDUCERE

Introducere

Nu cred că cineva este născut să fie
agent comercial sau orice altceva.
Cred că trebuie să ne formăm noi
înşine pentru a fi ceea ce vrem să fim.

FRANK BETTGER

Când vine vorba despre importanța pe care o au specialiștii în vânzări în actuala conjunctură a pieței, cuvintele lui Red Motley sunt cele mai grăitoare: „Nu se întâmplă nimic până când cineva nu vinde ceva."

S-ar putea să vi se pară o afirmație îndrăzneață. Să privim însă altfel lucrurile: ar fi avut de lucru un șofer angajat la o companie de transporturi internaționale dacă cineva n-ar fi vândut produsele pe care el le transportă? Ar fi avut de lucru muncitorul din construcții dacă o firmă de proiectări n-ar fi „vândut" primăriei ideea construirii unui magazin? Ar fi avut de lucru specialistul în tehnică aerospațială dacă un responsabil de vânzări n-ar fi obținut un nou contract pentru aeronave comerciale?

Sunt numai câteva exemple referitoare la cât de mare este influența specialistului în vânzări asupra economiei mondiale. Același lucru îl puteți spune practic despre orice domeniu de activitate. De fapt, data viitoare când vedeți un camion pe autostradă, când treceți cu mașina pe lângă un șantier sau când vă urcați la bordul unui avion, vă puteți spune zâmbind: „Toate activitățile din jurul meu se întâmplă datorită muncii mele."

Pentru noi este un lucru extraordinar. Agenții comerciali sunt lideri. Ei fac cu adevărat ca lucrurile să se întâmple. În mintea clienților, ei sunt „fața" companiei. Iar cei care reușesc să făurească relații trainice de afaceri sunt adeseori foarte bine plătiți pentru eforturile lor.

În ciuda recompenselor impresionante care-i așteaptă pe cei mai buni specialiști în vânzări din majoritatea domeniilor de activitate, mulți agenți comerciali nu ajung să lucreze la potențialul maxim. De ce? Pentru că nu înțeleg procesul fundamental al vânzării-cumpărării.

Să ne gândim la jocul de golf: mulți îl joacă, dar foarte puțini știu cu adevărat cum să joace. Același lucru îl putem spune despre tehnica fotografierii. Majoritatea știm să facem

fotografii, dar nu sunt mulți cei care au cunoștințele sau aptitudinile necesare pentru a deveni artist fotograf.

În ce privește vânzarea, este același lucru. Mulți știu despre ea exact atât cât trebuie să știe ca să obțină un venit decent. Majoritatea oamenilor nu știu însă suficient de multe lucruri despre procesul de vânzare-cumpărare pentru a excela cu adevărat în profesia de agent comercial.

Aici intră în scenă lucrarea de față.

Dacă practicați meseria de agent comercial de mai mulți ani, poate mai mult din instinct decât din convingere, această carte vă poate ajuta să vă dați seama cărui fapt se datorează succesul dumneavoastră. În același timp, ea vă arată lucrurile pe care nu le faceți — sau le faceți fără niciun rost — și care vă împiedică să vă valorificați la maximum propriul potențial. Dacă sunteți nou în branșă, cartea de față vă va oferi fundamentul pe care să vă puteți făuri o carieră încununată de succes în domeniul vânzărilor, inclusiv din punct de vedere material.

Vă vom prezenta numeroase tehnici prin care vă puteți îmbunătăți relațiile cu clienții. Le vom folosi oare pe toate într-o discuție cu aceștia? Categoric nu. Situațiile diferă.

Rețineți faptul că vânzarea nu are nicio legătură cu manipularea oamenilor, pentru a-i determina să cumpere ceea ce vindem. Ea presupune crearea unei atmosfere care să-i facă pe clienți să ia o hotărâre favorabilă pentru toți cei implicați. În definitiv, nimănui nu-i place să fie înșelat. Tuturor ne place însă să luăm o hotărâre corectă atunci când cumpărăm ceva. Iată de ce concepția noastră cu privire la activitatea de vânzare este sinonimă cu unul dintre cel mai des citate principii aplicate de Dale Carnegie în relațiile cu oamenii:

Concepția cu privire la vânzare

„Încercați să vedeți într-adevăr lucrurile din punctul de vedere al celuilalt.“

Pare o judecată sănătoasă, nu-i așa? Însă judecata sănătoasă nu înseamnă mereu și deprinderi sănătoase. Adesea, agenților comerciali le este foarte greu să vadă lucrurile din perspectiva cumpărătorilor. De multe ori, nu cunoaștem politicile interne, strategiile, problemele și activitățile pe care le desfășoară aceștia. Mulți agenți comerciali nu folosesc în mod efectiv produsele și serviciile pe care le vând. De fapt, mulți dintre cei care influențează decizia de cumpărare nu le folosesc nici ei. Cei care se ocupă de aprovizionare sunt un bun exemplu în acest sens. De aceea este vital pentru noi să înțelegem perspectiva din care privesc lucrurile toți cei care joacă un rol în procesul de cumpărare.

Această strategie face să sporească încrederea clientului, vă îmbunătățește reputația și vă ajută să făuriți relații solide cu clienții. Adoptând-o în activitatea dumneavoastră, păstrându-vă în același timp propriul stil de lucru, ea vă va insufla energie. Rezultatele pe care le veți obține se vor îmbunătăți semnificativ și vă veți simți mândru că sunteți specialist în vânzări.

Majoritatea agenților comerciali de succes își dau seama în ultimă instanță de faptul că vânzarea este un proces. Un proces verificat va produce rezultate previzibile. Procesul schițat mai jos a fost verificat și-l poate ajuta pe orice agent comercial să-și îmbunătățească munca.

Procesul de vânzare

1. Identificarea unor noi posibilități de afaceri
2. Pregătirea în vederea abordării
3. Primul contact
4. Întrevederea
5. Analizarea posibilităților de afaceri
6. Elaborarea soluției
7. Prezentarea soluției
8. Evaluarea poziției clientului
9. Negocierea
10. Obținerea angajamentului
11. Punerea în aplicare

Agenții comerciali de succes ne spun că unul dintre secretele lor constă în parcurgerea unui proces verificat, care se repetă și care dă rezultate constant pozitive. Procesul schițat de noi aici a fost testat pentru o mare varietate de produse, domenii de activitate și medii culturale. Funcționează. Adaptați-l la specificul
activității dumneavoastră și veți vedea rezultatele.

Primele trei componente ale procesului de vânzare reprezintă acele activități care conduc la prima întâlnire, care este extrem de importantă. Înainte de a obține o întrevedere, trebuie să identificăm o nouă posibilitate de afaceri, să ne pregătim în vederea abordării și să inițiem primul contact cu potențialul client. Aceste activități sunt componente esențiale ale procesului de vânzare, desfășurându-se în aproape toate cazurile. Dacă nu le vom parcurge cum trebuie, nu vom câștiga propriu-zis dreptul de a-i răpi clientului potențial o parte din timp.

Odată obținută întrevederea, trebuie să știm să stabilim o relație amiabilă și să aflăm exact ce doresc și de ce anume au

nevoie oamenii. Deși pare simplu, mulți agenți comerciali nu înțeleg adevăratele probleme ale clienților lor. De ce? Pentru că nu știu să pună întrebările pe care trebuie să le pună.

Când stau de vorbă cu clienții, ei le pun numai întrebări superficiale. Prin urmare, majoritatea agenților comerciali nu descoperă ceea ce-i interesează în primul rând pe clienți și nici care este motivul dominant al cumpărării (rațiunea afectivă pentru care oamenii cumpără). Aceste două informații sunt vitale pentru elaborarea unei soluții cu adevărat originale, care să se deosebească de cele ale concurenței.

Deși întrevederea este componenta centrală a procesului de vânzare, există multe lucruri pe care trebuie să le facem după aceea ca să făurim o relație durabilă cu clienții. Astfel, în afară de întrevedere, procesul de vânzare este constituit din activitățile necesare pentru transformarea clienților potențiali în clienți efectivi. Elaborăm soluția, o prezentăm clienților noștri potențiali, îi ajutăm s-o evalueze, obținem angajamentul și ținem legătura cu ei ca să ne asigurăm că sunt mulțumiți. Această parte a procesului de vânzare este specifică momentului în care ne dovedim cu adevărat capabili să pătrundem în lumea clienților noștri. Vedem lucrurile din punctul lor de vedere și le oferim soluții pe care nimeni nu le poate oferi.

Care parte a procesului este cea mai importantă? Toate părțile lui sunt importante. Gândiți-vă în felul următor: dacă nu putem începe discuția, cum vom putea prezenta soluția? Dacă obținem o primă întrevedere, dar nu culegem informațiile necesare, cum putem fi siguri că am oferit soluția potrivită? Dacă obținem angajamentul, dar nu ținem legătura cu clientul, ce șanse sunt ca el să cumpere și altă dată de la noi? Este clar că dacă dăm greș într-una dintre fazele procesului, relația se poate destrăma. În toate situațiile se trece prin aceste faze? Nu neapărat. Dar în majoritatea cazurilor da. De fapt, activitatea de vânzare are adesea un caracter repetitiv și de multe ori este extrem de previzibilă.

Unele elemente se suprapun

Vom constata că multe elemente ale procesului de vânzare se suprapun de mai multe ori în cursul tratativelor cu clientul. De exemplu, probabil că, pe parcursul contactului nostru cu acesta, vom apela de câteva ori la tehnicile de formulare a întrebărilor. Și practic în fiecare fază a procesului, vom constata că principiile aplicate de Dale Carnegie în relațiile interumane sunt esențiale pentru succesul demersurilor noastre.

Procesul este previzibil, dar nu și situația

Dacă facem afaceri într-un domeniu în care procesul de vânzare durează foarte mult, pregătirea în vederea abordării clientului poate dura mai multe săptămâni. În afară de aceasta, este posibil să avem mai multe întrevederi cu clientul înainte de a-i prezenta propriu-zis o soluție. În schimb, în situațiile în care vindem ceva în cantități mici, pregătirea în vederea abordării clientului necesită în cel mai bun caz un timp foarte scurt. În plus, spre deosebire de situațiile în care se vând utilaje de mari dimensiuni, este posibil să nu ne mai întâlnim niciodată cu persoana cu care ne-am întâlnit prima oară.

Ideea este că trebuie să acceptăm faptul că fiecare tranzacție este unică. Unii agenți comerciali vor trece prin fiecare fază a procesului de mai multe ori într-o zi. Alții este posibil să facă acest lucru de câteva ori într-un an. Esențial este să înțelegem felul în care cele 11 puncte amintite mai înainte se aplică situației în care vă aflați dumneavoastră și să acționați în consecință.

Pentru a reuși este esențial să înțelegeți procesul în ansamblu

Dacă stăpâniți numai o componentă sau două, nu puteți obține aceleași rezultate ca atunci când înțelegeți și stăpâniți procesul de vânzare în ansamblul său. Chiar dacă vrem să le punem în practică pe rând, cartea de față vă va ajuta din plin numai atunci când veți cunoaște toate tehnicile prezentate.

Să zicem că suntem naufragiați pe o insulă pustie. Aspectul bun este faptul că pe insulă există un avion vechi, care poate zbura. Lucrul rău este că nu știm unde ne aflăm și nu avem nicio hartă care să ne ajute să ajungem la destinație. Chiar dacă avem mijloacele necesare pentru a părăsi insula, nu știm încotro să ne îndreptăm. Dacă ne hotărâm să plecăm, vom zbura pur și simplu la întâmplare, sperând ca lucrurile să iasă bine. Este posibil ca în cele din urmă să ajungem acasă; dar se poate și să nu ajungem.

Aceeași teorie este valabilă în activitatea de vânzare. Înțelegerea și aplicarea principiilor ce caracterizează procesul de vânzare-cumpărare în ansamblu fac ca nimic să nu rămână la voia întâmplării. Așa cum n-am putea zbura cu un avion fără să avem un plan de zbor, tot așa n-ar trebui să încercăm să vindem ceva fără a elabora o strategie care să cuprindă toate componentele relevante ale procesului de vânzare.

Kevin McCloskey, reprezentant comercial al companiei Quantum EDP în Toronto, statul Ontario, Canada, vorbește despre importanța aplicării în strategia sa de lucru a principiilor expuse în această carte:

„Lucrez în domeniul vânzărilor de trei ani și n-am avut niciodată un model după care să mă ghidez în momentul în care abordam potențialii clienți. Acest stil de lucru dezorganizat a făcut ca de multe ori să fiu incapabil să-i spun clientului în mod clar ce servicii îi ofeream.

Acum, când văd vânzarea ca pe un proces, mai întâi înțeleg necesitățile și așteptările reale ale clientului și pe urmă îi spun foarte clar ce servicii îi pot oferi. Drept rezultat, eficiența muncii mele s-a îmbunătățit considerabil. Cred că acum pot stăpâni și înțelege activitatea de vânzare, ceea ce inevitabil mă face să fiu un agent comercial mai bun și mai experimentat."

Succesul lui McCloskey vorbește de la sine: după numai șase săptămâni de aplicare a principiilor expuse de noi aici, volumul său de muncă a crescut atât de mult, încât a fost nevoie să angajeze un asistent.

Jack Maloy, responsabil cu activitatea din sectorul de nord-est al companiei Tetra cu sediul în Blacksburg, statul Virginia, spune că aplicarea principiilor specifice procesului de vânzare și renunțarea la „presiunea" exercitată asupra clienților i-au permis să vândă o cantitate mult mai mare de produse. El mai afirmă că a reușit să stârnească într-un nou mod interesul unui client:

„Treasure Island Aquarium și Pet Center aparțin unei societăți familiale, care are trei puncte de lucru. De-a lungul timpului, am reușit să câștig încrederea proprietarilor afacerii în ceea ce privește produsele destinate animalelor de casă, dar n-am putut să-i determin să pună în practică «Sistemul de nutriție» complet al companiei Tetra. Clientul fusese întotdeauna foarte precaut în privința produselor sau a programelor noi. Mi-am dat astfel seama că, dacă la fiecare vizită a mea încercam să închei afacerea cu el, riscam să-și piardă încrederea.

Așa încât, în loc să mă mai gândesc la acest lucru, m-am hotărât să reiau întregul proces de vânzare. Am început prin a face o vizită neanunțată la una dintre unități, doar ca să-i salut pe cei de acolo și să văd cum merg lucrurile. Nu mă gândeam să le ofer ceva. Întâi, le-am pus întrebări de verificare, știind că răspunsurile aveau să fie cel mai probabil afirmative.

Deoarece ascultam și eram realmente interesat de opinia sa, clientul a devenit și el interesat de ceea ce aveam să-i spun, mai ales de felul în care putea să vândă mai multă marfă clienților săi din acel moment. Apoi i-am oferit «soluția»:

sistemul nostru de nutriție. El a formulat câteva obiecții. Dar pentru că urmasem etapele specifice unui proces logic de cumpărare, eram pregătit pentru acestea și am putut să le resping foarte ușor. Am reușit astfel să-l conving să încheie afacerea. Va fi o colaborare din care vor avea de câștigat atât Treasure Island, cât și compania Tetra."

Omul de afaceri Bruce Hughes, vicepreședintele companiei Repro Tech, Inc., din Wauwatosa, statul Wisconsin, crede că, învățând cum se desfășoară procesul de vânzare, a aflat cum să „depășească orice obstacol":

„După ce am renunțat să mai lucrez pentru vreo firmă din SUA, am hotărât să devin asociat la compania Repro Tech, Inc. La acea vreme, în afară de mine, mai exista un singur angajat — partenera mea de afaceri, Deborah Bruss. Ea era specializată în activități administrative, iar eu, în activități de întreținere și reparații. Niciunul dintre noi nu avea experiență în vânzări. Este inutil să mai spun că nu știam despre faptul că exista un proces de vânzare.

Deoarece aveam foarte puțini clienți, dar avem și obligații financiare și familii de întreținut, trebuia să ne creăm o clientelă. Cum m-am gândit eu să realizăm acest lucru? Ați ghicit: mergând neanunțat pe la diverse firme.

În următoarele șase luni, am avut parte de ceva ce nu mi se mai întâmplase înainte: am fost refuzat. Așa cum știm cu toții, refuzul este o componentă a vânzării, dar pe atunci eu nu eram pregătit pentru această experiență nouă. Ajunsesem să cred că ceva nu era în regulă cu mine. Am început să mă tem să mai bat pe la uși sau să dau telefoane ca să stabilesc întâlniri. Dar n-am renunțat. Am continuat să-mi spun: «Trebuie să existe o cale mai bună.»

Apoi am auzit de această metodă. Am aflat că, având o pregătire și o atitudine corespunzătoare, puteam deveni un foarte bun agent comercial. Am început să aplic metoda. Curând, m-am lovit de tot mai puține refuzuri. Învățând și înțelegând principiile unui proces de vânzare, am aflat cum să resping orice obiecție din momentul primei vizite la client și până la semnarea comenzii.

Compania noastră continuă să se dezvolte. Acum avem câțiva angajați și deservim mai multe districte din regiune. Am realizat lucruri la care cândva doar visam. Nu mă mai tem de refuzuri sau de obiecții. Dimpotrivă, adesea le consider binevenite. Încă mai merg neanunțat pe la diverse firme, dar acum îmi place să fac acest lucru. Am cea mai grozavă meserie din lume. Îmi place la nebunie să fiu agent comercial!"

Kevin, Jack și Bruce sunt doar trei dintre miile de oameni care și-au îmbunătățit substanțial rezultatele în muncă după ce

au început să aplice principiile perene expuse de noi în această carte.

Concluzia: deprinderea și aplicarea abilităților corespunzătoare pot contribui la creșterea volumului activității dumneavoastră, la scăderea stresului, la făurirea unor relații mai trainice cu clienții și la creșterea câștigurilor pe care le obțineți. Oricine înțelege cu adevărat cum se vinde o marfă vă va spune același lucru.

Deși conjunctura s-a schimbat, cumpărătorul gândește așa cum a făcut-o întotdeauna. Nimeni nu este dispus să cumpere ceva fără să aibă un motiv. Iar când motivul devine însemnat, trebuie să fim gata să-i oferim persoanei respective soluțiile care să-i satisfacă nevoile și dorințele specifice.

Tehnici de a vinde — un efect important asupra unor probleme importante

Dacă ne referim la problemele cele mai grele de care se lovesc specialiștii în vânzări din zilele noastre, tehnicile și principiile expuse de noi au o utilitate bine precizată. Iată în continuare câteva dintre cel mai des întâlnite probleme identificate de instructorii și cursanții noștri, însoțite de o explicație a felului în care tehnicile și principiile despre care am amintit vă pot ajuta să obțineți rezultate mai bune.

Problemă: prea multe informații

În prezent, clienții sunt sufocați cu materiale publicitare trimise prin poștă, cereri telefonice, faxuri, informații transmise prin sistemul de mesagerie vocală și prin poșta electronică — adică tot ce ne putem imagina că poate fi folosit pentru a se stabili un prim contact. Din acest motiv, clienții știu mai multe lucruri despre serviciile și produsele noastre decât înainte.

Internetul ridică alte probleme. De exemplu, un client din Statele Unite ale Americii se poate conecta la rețea și poate angaja un consultant din Europa. Prin urmare, în loc să concurăm numai cu firmele locale, concurăm cu organizații din întreaga lume.

Rezultat

Unul dintre cele mai bune lucruri pentru agenții comerciali îl reprezintă existența unor clienți mai bine informați. De ce? În majoritatea cazurilor, nu ne pierdem prețiosul nostru timp cu educarea clienților. De aceea ne concentrăm mai mult asupra posibilității de utilizare a produselor și serviciilor noastre de către client, în loc să facem pur și simplu cunoscute caracteristicile și beneficiile aduse de acestea. Clientul bine informat de astăzi vrea să știe: „Ce poate să facă lucrul acesta pentru mine?“ Agentul comercial care știe să pună accent pe aspectul aplicativ în procesul de vânzare poate răspunde ușor la această întrebare.

Problemă: ce facem cu „paznicii“ clienților?

Încă de la început, agenții comerciali au avut dificultăți în a trece de o secretară sau de personalul de la recepție. Astăzi însă răspândirea pe care o cunoaște mesageria vocală ridică o altă problemă: imposibilitatea de a discuta direct cu cineva. Combinația de „paznici“ electronici și umani îngreunează mai mult ca niciodată eforturile de a ajunge la clienții noștri.

Rezultat

Este adevărat, clienții nu doresc să fie asaltați de persoane care încearcă să le vândă diverse produse și servicii. Acest lucru nu se va schimba niciodată. Ei sunt însă dispuși să discute cu oameni care le pot oferi soluții realiste la problemele cu care se confruntă.

Specialiștii în vânzări care aplică principiile prezentate în această carte trec de obstacolele menționate discutând despre ceea ce-l interesează pe client. Pe această bază, construim strategii care să ne ajute să rezolvăm problema „paznicilor“. Apoi, indiferent ce se întâmplă, aplicăm strategia pe care am pregătit-o. Vom vedea de ce mesageria vocală poate fi o punte, și nu o barieră, pentru specialiștii în vânzări care știu cum s-o folosească. În definitiv, în loc să riscăm ca mesajele noastre să se piardă sau să fie inexact transmise de o secretară, putem acum să ne lăsăm înregistrate propriile mesaje irezistibile, formulate așa cum ne dorim. De fapt, avem mai multe posibilități ca niciodată pentru a discuta direct cu clientul, chiar dacă prin intermediul unei înregistrări audio.

Problemă: partea rea a calității totale

Managementul calității totale a avut un efect extraordinar asupra proceselor interne și asupra împuternicirii angajaților, dar pune probleme agenților comerciali. Faptul că deciziile se iau în echipă presupune adeseori prelungirea duratei procesului de cumpărare. El presupune de asemenea scoaterea din acest proces a tot mai multor factori cu putere de decizie.

Astăzi sunt rare situațiile în care avem de-a face cu un singur cumpărător și cu un singur set de motive de cumpărare. În multe cazuri, atunci când tratăm cu echipe care se ocupă de anumite proiecte, tratăm de fapt cu niște culegători de informații. Adesea, echipele respective par să fie sau chiar se consideră factori de decizie finală. De cele mai multe ori însă, constatăm că la nivelul organizației mai există o treaptă ierarhică, cineva cu care nici măcar nu am discutat. Indiferent cât de inteligenți suntem sau câte întrebări edificatoare punem, este posibil să constatăm totuși că adevăratul factor de decizie este cineva cu care nu ne-am întâlnit niciodată.

Rezultat

Aplicând în strategia noastră de vânzare principiile expuse aici, vom învăța să identificăm treapta ierarhică pe care se situează diverșii clienți potențiali, lucru care ne va ajuta apoi să aflăm dacă persoana cu care discutăm este cea care ia decizia finală. Dacă nu vom putea să-l descoperim pe adevăratul factor de decizie, ne vom strădui să-l identificăm pe cel care are cea mai mare influență asupra echipei ce se ocupă de aprovizionare. Indiferent de situație, cartea de față ne va învăța cum să găsim o soluție pornind de la motivul dominant de cumpărare al persoanei respective — rațiunea afectivă pentru care aceasta va cumpăra.

Problemă: fuziunile și achizițiile

De fiecare dată când întoarcem capul, ni se pare că auzim ceva despre fuziuni sau achiziții. Tocmai când credem că am stabilit o relație bună, clientul ne informează că nu mai este el cel care hotărăște. Acest lucru este foarte neplăcut, mai ales pentru agenții comerciali care lucrează în deplasare, nu în localitățile în care se află sediile centrale ale companiilor respective.

Rezultat

Vom afla din cartea de față cum ne putem extinde sfera de acțiune în cadrul organizației clientului nostru. Vom învăța

despre cum se formează un susținător al intereselor noastre în interiorul organizației respective și despre importanța existenței unei rețele de contacte de afaceri și a unor recomandări. Cele mai importante sunt însă relațiile care-l au în centru pe client, relații pe care le vom crea aplicând permanent tehnicile și principiile prezentate. Aceste relații ne vor ajuta să ne asigurăm de fidelitatea și de concursul clienților noștri, chiar și în toiul unor modificări majore la nivelul organizațiilor în care lucrează.

Problemă: cumpărătorii interesați în primul rând de preț

În condițiile în care concurența ia amploare în aproape toate domeniile, prețul pare să fie un factor mai important ca oricând. În mediul competitiv în care ne desfășurăm activitatea, a concura exclusiv pe baza prețului înseamnă a ne pune într-o situație foarte periculoasă.

Rezultat

În unele cazuri, preocuparea legată de preț este justificată. Dar în aproape toate situațiile, nu prețul este cel care vinde. De multe ori, dacă diferența dintre obținerea și pierderea unui contract are la bază exclusiv prețul, este posibil ca noi să nu fi pus destul de bine în evidență valoarea produselor și a serviciilor noastre.

Cartea de față este menită să ne ajute să vindem produse și servicii concepute să satisfacă nevoile și dorințele clientului — nu doar pentru că oferim un preț acceptabil. Învățând să culegem în mod eficient informații, vom putea afla ce-l interesează în primul rând pe client și care este motivul dominant de cumpărare al acestuia. Deținând informațiile respective, vom fi mai bine pregătiți pentru a oferi soluții relevante, care să se potrivească exact clienților noștri. Drept rezultat, prețul ajunge să fie, de regulă, mai puțin important.

Problemă: timpul

Astăzi, toată lumea este presată de timp. În trecut, era mult mai ușor să te întâlnești cu clienții la prânz sau la cină. În prezent însă, aceștia de obicei n-au timp pentru asemenea întâlniri. Și chiar atunci când reușim să discutăm cu ei, sunt înclinați să

stabilească parametri orari arbitrari și lipsiți de sens. De ce fac aceasta? Nu pentru că se gândesc la faptul că sunt în criză de timp, ci pentru că se așteaptă ca o întâlnire cu noi să fie o pierdere de timp, altfel atât de prețios.

Rezultat

Putem oare să-i învinuim pe clienți pentru faptul că gândesc astfel? În definitiv, majoritatea prezentărilor pe care le fac agenții comerciali nu se concentrează asupra clienților, ci asupra lucrurilor pe care agenții doresc să le comunice.

Prin intermediul lucrării de față, vom învăța să ne planificăm întâlnirile în așa fel încât clientul să devină interesat. Vom învăța că, dacă-i lăsăm pe clienți să vorbească mai mult decât noi, aceștia își vor da repede seama că ceva s-a schimbat. Când îi atragem pe oameni într-o discuție interesantă, timpul devine adeseori mai puțin important.

Problemă: produse și soluții complexe

În vechile modele de lucru, agenții comerciali știau, de regulă, tot ce era nevoie să știe ca să poată efectua o vizită în interes de afaceri. Dacă nu știau, luau cu ei un catalog, care-i ajuta să răspundă la întrebările clienților.

Astăzi, mulți dintre noi vând produse atât de complexe, încât este aproape imposibil să știi totul despre ele. Unii agenți comerciali, mai ales cei din domeniile foarte tehnice, sunt cuprinși adesea de o „paralizie a analizei“. Cu alte cuvinte, înainte de a pleca pe teren, ei încearcă să învețe tot ce se poate despre produsele și serviciile companiilor lor. Acest lucru îi ține adesea pe loc și-i împiedică să lucreze eficient.

În plus, soluțiile sunt în prezent mult mai adaptate specificului clientului. Adeseori, trebuie să apelăm la un inginer, la un furnizor, la un manager de la serviciul comercial sau la cineva din compartimentul de cercetare-dezvoltare, care să ne ajute să răspundem la întrebări și să găsim soluții.

Rezultat

Practic, niciun client cu care avem de-a face, nici măcar cei specializați în tehnică, nu cumpără orientându-se doar după datele oferite de noi. Ei cumpără ceea ce produsele și serviciile respective vor face pentru ei în situația unică în care se află.

Învățând să vindem utilitatea unui produs și stârnind interesul clientului, vom reuși să ne situăm pe o poziție mult

mai bună decât concurenții noștri. Acest lucru este valabil mai ales în domeniile în care concurenții oferă produse complexe, dar care seamănă unele cu altele.

Când vom învăța să vorbim pe înțelesul clientului și vom demonstra că înțelegem în ce fel produsul sau serviciul nostru îl va ajuta în activitatea sa, vom reuși, prin felul în care lucrăm, să ne deosebim de concurență.

Problemă: susținerea acordată de personalul intern

În condițiile actuale, cei mai mulți dintre noi nu ne ocupăm de toate contactele pe care le avem cu clienții. Companiile noastre ne vor pe teren, la lucru. Așa încât, odată obținut angajamentul, livrarea produsului rămâne în sarcina personalului intern al organizației.

Problema este următoarea: dacă plecăm și ne închipuim că treaba noastră s-a terminat, s-ar putea să avem necazuri. Adesea, persoanele din interior care ne ajută sunt prea puține și prea ocupate.

Din acest motiv, trebuie să fim în relații bune și să comunicăm tot timpul cu personalul intern care răspunde de livrarea produselor către clienții noștri.

Rezultat

În capitolul referitor la punerea în aplicare a angajamentelor asumate, vom discuta despre utilitatea principiilor privind relațiile interumane în momentul în care venim în contact cu alte persoane din organizația noastră. De asemenea, vom analiza motivele pentru care implicarea personalului intern se poate dovedi o sarcină dificilă. Dacă vom învăța să înțelegem aceste motive și să vedem lucrurile din punctul de vedere al personalului, vom fi mai în măsură să-l determinăm să acționeze în direcția îndeplinirii obiectivului comun al satisfacerii clienților.

Cinci factori ce determină succesul unui agent comercial

Când vom înțelege în ce fel principiile și metodele expuse aici ne vor putea ajuta să rezolvăm unele dintre cele mai complicate probleme pe care le vom întâmpina în munca noastră, prima reacție pe care o vom avea va fi probabil:

„Extraordinar, este atât de logic! Cum de nu procedează toată lumea așa?“

Putem răspunde la această întrebare bazându-ne pe sutele de mii de agenți comerciali care au participat la cursurile noastre de-a lungul anilor. Am constatat că, deși au la bază o judecată sănătoasă, multe dintre tehnicile și principiile expuse nu se bazează pe o deprindere sănătoasă. De ce? Pentru că majoritatea oamenilor, pur și simplu, nu acordă mai mult timp acestui lucru și nu fac un efort în plus.

Deși s-ar putea să fie destul de neplăcut ceea ce spunem, din nefericire este adevărat. Așa este omul. În definitiv, memorarea tehnicilor și a principiilor specifice devenirii unui bun agent comercial este un lucru, iar aplicarea lor conștientă și consecventă zi de zi este alt lucru.

Tot astfel se întâmplă cu orice lucru din viață pe care știm că „ar trebui“ să-l facem, dar nu-l facem. Știm că ar trebui să avem un regim alimentar mai echilibrat, dar mulți dintre noi nu iau măsuri în acest sens. Știm că ar trebui să punem în practică ceea ce cunoaștem teoretic, dar mulți dintre noi nu vor proceda astfel.

Thomas Edison a spus cândva: „Majoritatea oamenilor își irosesc șansa vieții pentru că aceasta este îmbrăcată în salopetă și seamănă cu munca.“ Iar noi spunem uneori: „Vânzările înseamnă mult noroc. Noroc pronunțat M-U-N-C-Ă.“

Fără îndoială, munca asiduă și consecvența în aplicarea principiilor prezentate de noi aici îi diferențiază pe profesioniști de amatori. Există însă și anumite calități — sau factori determinanți ai succesului în vânzări — ce caracterizează în mod inerent personalitatea și comportamentul în muncă ale celor care obțin rezultate deosebite.

Controlul asupra propriului comportament

Nu este ușor să ne păstrăm o atitudine pozitivă. Dar pentru a supraviețui ca agenți comerciali, trebuie să avem în minte cuvintele: „Dacă nu poți schimba situația, schimbă-ți atitudinea față de ea.“ În definitiv, clienții își pot da seama din vocea noastră că avem o atitudine necorespunzătoare, o pot citi pe fața noastră și chiar o pot detecta în lucrurile pe care le facem sau le spunem. Cu toate acestea, ni se cere mereu să facem mai mult, să lucrăm mai bine, mai repede și să arătăm că ne bucurăm de ceea ce facem.

Eric Larson din North Aurora, statul Illinois, vorbește despre ce anume a învățat în privința controlului propriului comportament:

„În prima mea lună ca reprezentant comercial al companiei Varian Vacuum Technologies, mi-am propus să-i vizitez personal pe toți clienții importanți ai acesteia. Întâlnindu-mă în grabă cu cel de-al douăzeci și doilea client potențial din ziua respectivă, am observat că acesta era total neinteresat de ceea ce-i spuneam. La un moment dat în timpul discuției noastre, s-a întors spre mine și mi-a zis: «Compania dumneavoastră îmi este cunoscută. Am cumpărat niște produse de la voi acum mai bine de șase ani, dar am fost profund nemulțumit de ele. În ceea ce mă privește, n-am să mai cumpăr niciodată de la dumneavoastră!»

Am rămas cu gura căscată. Din fericire, n-a fost nimeni în preajmă să mă vadă. Am părăsit cât se poate de discret biroul în care mă aflam, iar o bună parte din cele trei ore pe care le-am făcut în acea seară cu mașina până acasă, m-am gândit la cuvintele interlocutorului meu. Mândria, egoul meu, încrederea mea în mine însumi, toate au primit o nouă lovitură în clipa în care am cercetat motivele nemulțumirii sale și am constatat că acestea erau întemeiate!

Un an mai târziu, am primit un telefon din partea acestui domn. Îl interesau niște produse noi realizate de compania noastră. Cu toate că aveam în continuare o oarecare reținere față de el, m-am hotărât să-mi scot din minte amintirea acelei experiențe și să tratez persoana respectivă ca și cum trecutul n-ar fi existat. A acceptat cu amabilitate să ne întâlnim. După alte șase luni în care am stabilit o relație bazată pe încredere, a cumpărat primul dintre cele două noi produse oferite de compania noastră.

Am învățat astfel că trebuie să uit trecutul, că trebuie să uit atât greșelile făcute de mine, cât și pe cele făcute de predecesorii mei. Mi-am schimbat atitudinea. Pentru mine, nu mai există «clienți-problemă», ci doar «clienți cu probleme ce trebuie rezolvate».“

Kathleen Nugent, responsabilă pentru relațiile cu clienții a companiei Simco Electronics din Santa Clara, statul California, este de aceeași părere:

„Am avut un client care m-a sunat ca să-mi spună că era supărat foc, se pare din cauza unei neînțelegeri. În furia sa, ne-a amenințat că nu va mai face niciodată afaceri cu noi. În trecut, aș fi bătut poate în retragere. De data aceasta însă, l-am ascultat, iar când în cele din urmă s-a oprit din vorbit, i-am dat dreptate. I-am spus că-i înțeleg nemulțumirea. Pe moment s-a calmat, după care convorbirea a luat sfârșit.

A doua zi dimineață, m-a sunat din nou, cerându-și scuze pentru faptul că deunăzi se enervase. M-a întrebat cum puteam rezolva situația. Am venit cu o soluție, iar astăzi încă mai

facem afaceri împreună. Acest lucru nu s-ar fi întâmplat dacă n-aș fi știut să-mi controlez comportamentul față de el.“

Aptitudinile profesionale

Când v-ați schimbat ultima oară uleiul la mașină? De ce ați făcut aceasta? Ce se întâmplă dacă nu schimbați uleiul? Va mai merge bine mașina dumneavoastră? Trecând cu vederea această banală operațiune de întreținere, nu cumva riscați să aveți mai multe probleme pe parcurs?

Răspunsurile la aceste întrebări sunt cât se poate de evidente. Cei mai mulți dintre noi știu de ce schimbă uleiul la mașină. Cu toate acestea, de multe ori nu ne dăm seama de importanța pe care o are permanenta „întreținere“ a aptitudinilor noastre profesionale.

Deoarece condițiile în care-și desfășoară activitatea un agent comercial se schimbă cu rapiditate, nu mai putem fi negustorii ambulanți de ieri. Astăzi, trebuie să înțelegem tehnologia, trebuie să folosim sisteme electronice de gestionare a contactelor și să avem o abilitate instinctivă în a găsi și a oferi soluții viabile. De asemenea, trebuie să asigurăm întreținerea și repararea produselor după vânzare și să menținem relațiile cu clienții.

Așa cum mașina se poate strica dacă nu-i schimbăm uleiul, tot așa riscăm să avem probleme pe termen lung în activitatea noastră dacă nu ne vom îmbunătăți continuu aptitudinile de agenți comerciali.

Aptitudinile de comunicare

Ce se întâmplă dacă avem soluția potrivită pentru un client, dar nu reușim să ne facem înțeleși? Riscăm să-l pierdem. Iată de ce abilitatea de a comunica prin diverse mijloace este esențială pentru succesul unui specialist în vânzări. Timpul tot mai scurt pe care clienții noștri îl au la dispoziție îi determină de obicei să acorde mai puțin timp discuțiilor pe care le poartă cu noi, iar din acest motiv este absolut necesar să știm să ne exprimăm clar și concis.

Aptitudinile de organizare

Celor mai mulți dintre noi li se cere să facă mai multe lucruri cu resurse mai puține. Ținând seama de acest aspect, abilitatea de a îndeplini sarcini multiple într-o singură zi — și de a le îndeplini bine — reprezintă un imperativ pentru agentul

comercial de astăzi. Aceasta nu înseamnă doar să știm să ne organizăm mai bine timpul, ci și să ne îngrijim ca sistemul nostru de gestionare a contactelor să funcționeze eficient. Dacă clienții ne sună ca să ne pună întrebări, iar noi nu suntem în stare să găsim cu promptitudine informațiile care să fie folositoare în ce privește afacerea lor, credibilitatea noastră poate avea de suferit. Mai mult, pentru agenții comerciali care fac deplasări, organizarea este adesea o chestiune vitală. Indiferent unde se află, la un birou sau pe aeroport, având alături o servietă, ei trebuie să știe foarte bine cum să comunice cu clienții și cum să răspundă la preocupările acestora.

Aptitudinile pentru relațiile interumane

Aptitudinile solide în domeniul relațiilor interumane merg mână în mână cu crearea unei atmosfere de încredere și respect din partea clienților, lucru care constituie o componentă esențială a unei relații de afaceri durabile. Specialiștii în vânzări care au obținut rezultate deosebite știu că munca lor are legătură cu oamenii și cu rezolvarea problemelor, nu cu forțarea clienților de a accepta produsele.

Carl Ross, fondator și președinte al Lynx Golf Company, ne spune cum s-a folosit de aptitudinile sale interumane ca să răspundă așteptărilor unui client supărat:

„Într-o zi, am primit un telefon de la unul dintre clienții mei, pasionat de golf, care tocmai primise cutia cu patru crose pe care o comandase. Numai că, în loc să-i trimitem patru crose pentru mâna dreaptă așa cum ceruse, îi trimisesem două crose pentru mâna dreaptă și două pentru mâna stângă. M-am mirat că se întâmplase așa ceva, pentru că eram foarte atenți în privința controlului calității serviciilor noastre. În urma verificărilor, m-am convins însă că acel client avea dreptate. Așa încât, m-am dus personal la fabrică, am luat patru crose pentru mâna dreaptă și i le-am trimis imediat prin poștă, împreună cu două duzini de mingi de golf. L-am rugat ca, atunci când va avea posibilitatea, să-mi trimită celelalte crose și i-am dat numărul de telefon de acasă, în caz că va mai avea probleme.

Acel ins pasionat de golf este acum prietenul meu, și aceasta datorită relației pe care am căutat s-o leg cu el. N-am lăsat ca problema lui să se coacă șase săptămâni. N-am pasat-o altcuiva, zicând: «Ocupă-te tu de asta.» Mi-am asumat eu însumi răspunderea pentru satisfacerea clientului meu. Mă voi asigura că greșeala făcută nu se va mai repeta. Deși soluția

mea poate părea banală, mă mir câți agenți comerciali nu vor să rezolve problemele pe care le au clienții lor.“

Abilitatea de a stabili o relație este un lucru firesc pentru Carl. Pentru alții, formarea aptitudinilor în domeniul relațiilor interumane necesită ceva mai mult efort. Uneori, trebuie să renunțăm la comoditatea cu care ne-am obișnuit și să încercăm să ne concentrăm mai mult asupra clienților.

Cartea de față ne oferă tehnicile necesare pentru aceasta. Iar succesul nostru final va fi determinat de consecvența cu care vom folosi tehnicile adecvate împrejurărilor în care ne vom desfășura activitatea.

Poate că vindeți sisteme complexe de telecomunicații unei mari companii din Melbourne sau guvernului de la Washington. Poate că vindeți sisteme Internet/Intranet pentru o companie multinațională cu sediul în Manchester sau în Taipei. Poate că sunteți consultant financiar în Mexico City sau consultant în domeniul resurselor umane la Bruxelles. Sau poate că aveți propria dumneavoastră firmă de aplicații Internet într-un orășel de lângă Paris. Indiferent unde lucrați și ce vindeți, înțelegând procesul de vânzare-cumpărare, veți reuși să vă perfecționați aptitudinile în ce privește relațiile interumane și să schimbați ceva în relațiile cu clienții dumneavoastră. Important este să nu vă temeți să încercați lucruri noi.

Dale Carnegie spunea: „Diferența dintre un om realizat și unul ratat constă adeseori în faptul că primul va profita de greșelile sale și va încerca să facă lucrurile altfel.“

Folosind în avantajul dumneavoastră principiile expuse de noi aici, veți obține rezultate mai bune în muncă. Chiar dacă veți mai comite greșeli, nu stăruiți asupra lor. Învățați din ele și mergeți mai departe. Făcând astfel, veți descoperi o lume a vânzărilor cu totul nouă — o lume care vă va provoca, vă va insufla energie și vă va ajuta să fiți stăpâni pe propria soartă.

Capitolul 1
Noi oportunități de afaceri
Identificarea potențialilor clienți

Doar munca asiduă aduce rezultate remarcabile. Însă munca asiduă însoțită de o metodă și de un sistem organizat vor aduce rezultate miraculoase.

Nimeni nu va ieși mai câștigat din punerea în practică a acestor adevăruri decât persoana care vinde pentru a-și asigura existența.

W.C. HOLMAN

Pentru majoritatea agenților comerciali, prospectarea este o treabă pe care o fac cu prea puțin entuziasm. De ce? Pentru că adesea ea se desfășoară de la un birou, în fața unui calculator sau într-un alt loc în care nu stăm față în față cu clientul.

Cu toții știm, desigur, că pentru vânzări, prospectarea este ceea ce sunt semințele pentru o grădină. Dacă nu plantăm semințe, nu vom avea flori. Și cu cât plantăm mai multe semințe, cu atât vom avea mai multe flori. Același lucru este valabil și pentru relația dintre noile oportunități de afaceri și clienții satisfăcuți. Fără clienți potențiali, nu vom avea relații cu clienții. Iată de ce prospectarea este determinantă pentru succesul nostru.

De ce nu se realizează prospectarea

Dacă suntem cu toții de acord asupra faptului că prospectarea este importantă, de ce tindem să-i acordăm o prioritate scăzută?

Un factor este teama. Când agenții comerciali nu posedă un sistem corespunzător de prospectare și o consideră doar o contactare „la rece“ a potențialilor clienți, adeseori ei sunt refuzați. Iar următoarea afirmație este de la sine înțeleasă: cu

cât suntem refuzați de mai multe ori, cu atât ne este mai greu să reluăm prospectarea.

Un alt aspect îl constituie adesea valoarea pe care o acordăm timpului alocat prospectării. Faptul că într-o după-amiază plecăm de la birou și ne ducem la bibliotecă cu scopul de a cerceta bazele de date electronice, s-ar putea să ne dea sentimentul că neglijăm unele elemente ale muncii noastre care par mai importante, mai ales dacă în urma eforturilor depuse găsim foarte puține firme care ne-ar putea deveni într-adevăr cliente.

Un alt motiv pentru care este posibil să evităm prospectarea pieței îl reprezintă sentimentul că furăm din timpul cuiva. Adeseori, când suntem în căutarea unor noi afaceri, trebuie să discutăm cu diverse cunoștințe ca să obținem informații despre firmele care ne-ar putea fi clienți. Știm că mulți dintre cei pe care-i sunăm sunt ocupați. De aceea credem că nu-i bucură deloc faptul că-i întrerupem, pe când în realitate, s-ar putea să nu fie așa.

Pentru mulți dintre noi, rezultatul prospectării ține în cel mai bun caz de șansă. Uneori avem succes, alteori nu. Din acest motiv, ea poate fi extrem de frustrantă. În realitate însă, un sistem adecvat de prospectare creează un set de tehnici pe care le putem folosi ca să găsim permanent și fără eforturi deosebite clienți noi. Ați înțeles bine: un sistem de prospectare corespunzător îi aduce pe clienți la noi.

Schimbarea concepției cu privire la prospectare

Pentru specialiștii în vânzări cu rezultate deosebite, indiferent de domeniul în care lucrează, prospectarea este o activitate amuzantă. Este o vânătoare de comori — o aventură care duce în cele din urmă la sipetul cu aur de la capătul curcubeului. De ce o consideră astfel? Pentru că au dobândit acele aptitudini care le permit să desfășoare această activitate într-un mod mai eficient.

Câteva idei utile în realizarea cu succes a prospectării

Faceți în așa fel încât prospectarea să devină o activitate interesantă

Majoritatea specialiștilor în vânzări preferă să facă orice altceva numai să nu prospecteze piața. Însă n-avem încotro: cu cât desfășurăm mai des această activitate, cu atât vom intra în relații cu mai mulți clienți. Iată cum vă puteți menține treaz interesul pentru prospectare.

1. Purtați cu dumneavoastră înșivă o discuție încurajatoare. Convingeți-vă singuri de necesitatea prospectării. Spuneți-vă că sunteți nerăbdători să vă întâlniți cu cât mai mulți clienți potențiali, pentru că astfel vă veți spori vânzările. Nu vă așteptați să vă simțiți mai bine imediat după prima discuție de acest gen. Este posibil să faceți acest lucru de cinci până la zece ori pe zi până când subconștientul își va intra în atribuții și va face aceasta în locul dumneavoastră.

2. Stabiliți-vă un obiectiv și impuneți-vă să-l îndepliniți. Până în prezent, nimeni n-a reușit să răspundă la întrebarea: cum ne putem impune să facem ceea ce ar trebui să facem? Deci, nu ezitați să începeți prin stabilirea a cât mai multor contacte. Nu amânați. Treceți imediat la treabă. Veți face mai ușor acest lucru fixându-vă un obiectiv pe care să-l puteți atinge. De exemplu, ținând cont de situația în care vă aflați, v-ați putea propune să stabiliți cinci contacte noi pe săptămână. Gândiți-vă: după un an, veți avea stabilite legături cu peste 200 de clienți potențiali doar contactând săptămânal câteva persoane în plus. Sau propuneți-vă să participați lunar la un eveniment în cadrul unei comunități ori într-un anume domeniu de activitate, ocazie cu care să cunoașteți cinci persoane noi. Până la sfârșitul anului, veți cunoaște aproximativ 60 de persoane noi. Câți clienți vă veți face oare în acest fel?

3. Încetați să vă mai scuzați. Probabil că, la un moment dat în carieră, cu toții am apelat la motive ca acestea: „Nu pot să caut clienți vinerea după-amiaza; nu voi găsi pe nimeni. N-are niciun rost să caut clienți noi în iulie ori în august, pentru că toată lumea este în vacanță. Nu pot da telefoane în zilele ploioase, căci nimeni nu va fi dispus să mă asculte.“ Trebuie să încetăm să mai găsim motive pentru a nu lucra.

4. Nu vă temeți că veți fi extenuați. Dacă unii agenți comerciali încă mai trăiesc după cele 100 de telefoane zilnice, e posibil să mai trăiască și după zece telefoane în plus sau după câte telefoane credeți dumneavoastră că ar mai putea da.

Ralph Waldo Emerson spunea: „Fă ceea ce ți-este teamă să faci, iar teama va dispărea cu siguranță.“ Cu alte cuvinte, dacă dobândim aptitudinile necesare și căutăm în mod consecvent clienți noi, e foarte probabil că teama de această activitate va dispărea. Apoi vom avea șanse mai mari să ne sporim vânzările, pentru că vom dispune de suficiente contacte de afaceri, încât să evităm o scădere bruscă a acestora, experiență prin care trec majoritatea agenților comerciali.

Să privim lucrurile astfel: când învățăm să cântăm la un instrument, probabil că la început nu ne va plăcea prea tare. Dar pe măsură ce vom ști să cântăm mai bine, ne va plăcea din ce în ce mai mult. În loc să ne fie groază că trebuie să exersăm, vom considera practica o activitate plăcută și relaxantă.

Pentru cei mai mulți dintre noi, prospectarea nu va fi probabil niciodată la fel de plăcută cum este cântatul la chitară

sau la pian. Dar când vom vedea că ea duce la stabilirea de legături cu mai mulți clienți și la creșterea veniturilor, vom privi lucrurile într-o cu totul altă lumină.

În actualele condiții, calitatea relațiilor de afaceri tinde să fie mai importantă decât numărul acestora. Este însă adevărat și următorul lucru: cu cât avem mai multe asemenea relații, cu atât putem ajuta, în ultimă instanță, mai mulți clienți.

O lucrare clasică în domeniu, *The 5 Great Rules of Selling* (*Cele cinci reguli de bază ale vânzării*), validează această teorie. Percy Whiting, autorul cărții menționate, relatează că departamentul de conducere al unei fabrici, care era amenințată cu închiderea, i-a însărcinat pe cei din compartimentul de vânzări să contacteze zece noi clienți potențiali în fiecare zi. Zece procente din totalul contactelor realizate au dus la o asemenea creștere a vânzărilor, încât, în loc să fie închisă, fabrica a trecut la un program de lucru permanent.

Cum putem găsi noi oportunități de afaceri?

Sunt mulți cei cărora produsele sau serviciile noastre le pot fi de folos. Cu toate acestea, nu toți sunt clienții noștri. De ce? Uneori, pentru că nu știm că există. Alteori, pentru că ei nu știu că noi existăm. Ideea care stă la baza prospectării este aceea de a-i găsi pe oamenii care să poată să tragă foloase de pe urma lucrurilor pe care le oferim noi, indiferent unde se află sau cu cine fac ei afaceri în prezent.

În continuare, vă prezentăm câteva posibilități de identificare a unor noi afaceri și clienți potențiali. Este posibil ca unele să nu fie potrivite pentru produsul sau serviciul dumneavoastră, dar asta nu înseamnă că trebuie să le ignorați. Nu uitați: agenții comerciali de succes sunt receptivi la orice idee care-i poate ajuta să-și facă noi clienți. Ei încearcă toate posibilitățile. Deci, țineți seama de ele. Cel mai probabil, veți descoperi că există posibilități la care nu v-ați gândit niciodată.

Clienții existenți

Adeseori, cea mai bună posibilitate de a ne spori volumul afacerilor ne-o oferă clienții satisfăcuți. Din nefericire, suntem tentați să căutăm clienți noi, bătând la ușa unor oameni care nu ne cunosc — fie pe noi, fie firma la care lucrăm. De ce? Pentru

că, de regulă, suntem convinși că vizitarea clienților pe care-i avem nu reprezintă o componentă importantă a prospectării.

Când vine vorba despre clienții actuali, înclinăm să presupunem că aceștia cunosc totul despre ceea ce avem să le oferim. În definitiv, au primit de la noi broșuri și le-am spus care este gama noastră de produse și servicii. Dar când suntem convinși că actualii clienți au reținut totul despre compania noastră, nu le mai arătăm aceeași atenție pe care am arăta-o noilor clienți. Acest lucru lasă ușa deschisă concurenței. Cum? Foarte bine. Puneți-vă următoarea întrebare: Ce-ar fi dacă un concurent al nostru ar bate la ușa clientului nostru și ar constata că acesta are o nevoie despre care noi nu știm nimic, pentru că am luat drept sigur faptul că acel client ne va suna dacă va avea nevoie de ceva? Ce se va întâmpla oare cu bunul nostru client?

De ce să nu-i ajutăm pe clienții noștri — și pe noi înșine în același timp — folosind o tehnică numită schema oportunităților de afaceri? Ea ne ajută pur și simplu să aflăm adevărul despre relația noastră cu fiecare dintre clienții existenți, ca și cu aceia pe care i-am pierdut de-a lungul timpului. Apoi, putem identifica noi posibilități de afaceri cu clienții respectivi. Elaborați o schemă asemănătoare celei prezentate în continuare pentru clienții dumneavoastră actuali. Aproape sigur, veți găsi câteva posibilități de afaceri.

Metoda amintită dă rezultate indiferent de experiența pe care o aveți în domeniul vânzărilor. Dacă sunteți nou în branșă sau dacă mai înainte ați avut o altă meserie, întocmirea unei scheme a oportunităților de afaceri înaintea unei prime întâlniri cu clientul reprezintă o modalitate eficientă de a vă familiariza cu clienții din teritoriu. Pe aceia dintre dumneavoastră care aveți o experiență mai mare, această metodă vă determină să vă formați o concepție creatoare cu privire la clienții pe care-i serviți de ani buni. Cu unele excepții, metoda bazată pe schema oportunităților de afaceri poate fi aplicată de majoritatea firmelor.

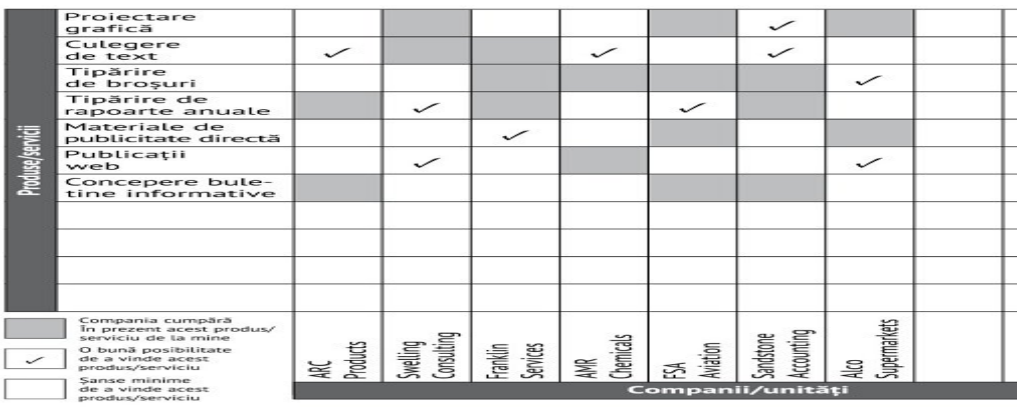


Figura 1. Schema oportunităților de afaceri

Robert Priganc, consilier financiar în cadrul companiei Mony Group din Pittsburgh, Pennsylvania, folosește cu succes această metodă atunci când trebuie să ofere clienților existenți noi produse financiare:

„Întotdeauna am probleme când trebuie să-i fac pe clienți să țină minte toate produsele și serviciile pe care le oferim. De fapt, tocmai din cauză că nu le reține, mulți dintre ei le cumpără de la concurenții noștri.

De aceea trec pe o listă toate produsele și serviciile pe care le oferim. Fac mai multe fotocopii ale acelei liste. Apoi, înainte să plec în vizită, scriu numele clientului pe o schemă și mă mai uit o dată peste ea. Sunt atent la ce anume cumpără deja acesta și la ce alte produse sau idei i-ar fi de folos.

Odată, țineam evidența contului de pensie și a plăților aferente asigurării de viață ale unui client. Am observat că acesta nu era asigurat pentru cazurile de invaliditate. Știind că era genul de om căruia îi păsa într-adevăr de situația materială a familiei, i-am atras atenția asupra acestui fapt. A fost de acord că ideea mea era foarte bună, apreciind grija pe care am manifestat-o în situația respectivă.

Îmi place realmente să mă asigur că clienții mei sunt pregătiți pentru ceea ce va aduce viitorul. Folosind schema oportunităților de afaceri, pot afla în mod sistematic de ce produs este posibil să aibă nevoie un client. De asemenea, mă bucur să constat că vânzările mele au crescut ca urmare a acestui fapt.“

Exemplul anterior ne demonstrează de ce contactarea frecventă a clienților existenți poate fi extrem de benefică. În definitiv, relațiile sunt create. În domeniile în care se lucrează cu mari sume de bani, structura costurilor este adesea stabilită. Avem de-a face cu cineva cunoscut. Știm că clientul este capabil să plătească. Astfel nu numai că ne consolidăm într-adevăr relațiile cu clienții, dar efectul asupra rezultatelor companiei noastre este de obicei aproape instantaneu.

Rețineți: nu ne putem aștepta ca clienții noștri să cumpere de la noi lucruri pe care nu știu că le oferim. De aceea trebuie să-i ajutăm. Și mai trebuie să nu-i lăsăm pe concurenți să ni-i fure, pe motivul că suntem încrezători în fidelitatea clienților noștri. Cu cât aceștia din urmă depind mai mult de produsele și serviciile furnizate de noi, cu atât este mai puțin probabil ca ei să se gândească să cumpere de la concurență.

Există nenumărate modalități de utilizare a schemei oportunităților de afaceri pe parcursul procesului de vânzare. O puteți folosi atunci când vă pregătiți să-i abordați pe clienții potențiali. O puteți adapta ca să reluați legăturile cu clienții

pierduți sau cu cei pe care i-ați neglijat în trecut. Unii manageri chiar o modifică și o folosesc pentru urmărirea activității agenților comerciali din subordine. Esențial este că posibilitățile de utilizare a acestei metode sunt limitate numai de propria dumneavoastră creativitate. Dacă puteți profita de această tehnică extrem de eficace, nu ezitați s-o folosiți.

Formarea susținătorilor interni

Susținătorii existenți în companiile care ne sunt deja cliente pot fi, de asemenea, de mare folos în identificarea unor noi posibilități de afaceri. De regulă, un bun susținător intern este o persoană din cadrul unei companii care ne este deja clientă, care se bucură de respect la nivelul acesteia și printre colegi. Individul este flexibil și dinamic, înțelegând avantajele pe care produsele sau serviciile dumneavoastră le oferă. Deși este posibil ca susținătorii noștri să nu aibă întotdeauna putere de decizie, ei pot influența decizia de cumpărare sau ne pot ajuta să discutăm cu principalii factori de decizie.

Andrew Winter, manager responsabil cu dezvoltarea afacerilor în cadrul companiei Ignition Group din Toronto, prospectează piața zilnic. Sarcina sa principală este să găsească noi clienți pentru compania la care lucrează.

De-a lungul carierei sale, Andrew a colaborat cu susținătorii interni, aceștia ajutându-l să identifice noi posibilități de afaceri.

„Odată, eram în relații foarte bune cu un client din St. Louis, Missouri, căruia îi acordam tot sprijinul meu din momentul în care făcea comanda și până la finalizarea tranzacției.

Datorită încrederii pe care ajunsesem s-o avem unul în celălalt și trainicei relații de afaceri care exista între noi, acest client mi-a devenit în cele din urmă prieten. După care a devenit susținătorul meu în compania sa. A făcut larg cunoscute serviciile noastre birourilor sale din Chicago, Dallas și Atlanta. Dar cel mai important a fost faptul că a vorbit despre ele celor din San Francisco, unde compania sa își avea sediul central. Mulțumită lui, am putut să contribui la creșterea vânzărilor către toate filialele respective, inclusiv către compania-mamă. Într-un interval de șase luni, vânzările către acest client au crescut de la 30 000 la 800 000 de dolari.

Reprezentantul meu s-a transferat apoi de la St. Louis la Chicago. Deși aveam deja contacte de afaceri cu biroul de acolo, discutasem cu un alt manager de marketing. Ca urmare a transferului susținătorului meu, am avut posibilitatea să ne dublăm afacerea cu biroul din Chicago. În plus, încă mai colaborez cu filiala la care a lucrat înainte. Dacă n-ar fi existat

relația respectivă, mi-ar fi fost mult mai greu să mențin legătura cu aceasta după plecarea clientului meu.

Să nu subestimați niciodată o relație bazată pe încredere, pentru că acesta este primul pas făcut în direcția găsirii unui susținător intern. Ar trebui să avem întotdeauna în vedere stabilirea unei relații trainice cu clienții noștri, a unei relații bazate pe onestitate și integritate. Apoi, indiferent ce se întâmplă, fie că sunt transferați, fie că firma lor fuzionează cu o alta, avem posibilitatea să ne continuăm relația de afaceri cu ei. Dacă-i respectăm în primul rând ca oameni, și apoi în calitate de clienți, ei ne vor întoarce respectul înzecit sau, ca în cazul de față, de 280 de ori mai mult.“

Solicitați mai multe referințe

Deși susținătorii interni își asumă sarcina de a promova produsele companiei noastre, obținerea unor referințe ne obligă, de regulă, să preluăm inițiativa în demersurile noastre de stabilire a unor noi contacte de afaceri. Chiar dacă referințele fac ca ușile să se deschidă mai ușor înaintea noastră, majoritatea agenților comerciali nu le folosesc. De ce? Din diverse motive: 1) ne temem să le cerem; 2) considerăm că relația noastră cu clientul nu este suficient de bună ca să-i solicităm referințe; 3) nu avem încredere în noi înșine sau în produsul nostru; 4) pur și simplu, uităm.

În mod normal, cel mai bine este să solicităm referințe după ce am pus bazele unei relații cu un client potențial sau după ce am stabilit o relație de afaceri bazată pe încredere cu un client existent.

Sunt însă cazuri când putem solicita referințe în primele faze ale discuției de afaceri. Aceasta depinde în mare măsură de genul de produse și servicii pe care le oferim. Rețineți: ar trebui să solicităm imediat referințe numai dacă suntem convinși că potențialul nostru client nu este deranjat de acest lucru. Nu putem fi niciodată siguri că un client potențial ne va da recomandări numai pentru că am avut o întâlnire cu el sau pentru că i-am dat un telefon.

Când era vânzător de titluri financiare, vicepreședintele asociației Dale Carnegie and Associates, Ollie Crom, avea o metodă originală de a nu uita să solicite referințe. Pe partea inferioară a servietei lipise patru litere tipărite în relief: AFAR. De fiecare dată când termina o vizită de afaceri, băga mâna în servietă și atingea cele patru litere. Apoi, la momentul potrivit, își aducea aminte de „Ask For A Referral“ („Solicită o recomandare“). Ne vom ocupa mai mult de problema

referințelor când vom discuta despre următoarea fază a procesului de vânzare.

Folosiți liste

De multe ori compania ne va pune la dispoziție liste cu numele foștilor clienți sau ale clienților actuali. Atenție însă: nu porniți de la ideea că ele au fost actualizate până nu constatați dumneavoastră înșivă acest lucru.

Așa cum o dovedesc specialiștii cu experiență în vânzări, nu este neobișnuit ca pe listele respective să apară numele unor persoane decedate sau adrese și numere de telefon care nu mai sunt valabile. Dacă sunteți suficient de norocos încât să fiți ajutat de cineva, este bine să puneți acea persoană să actualizeze conținutul listei în locul dumneavoastră. Dacă lucrați singur, puteți da telefon la fiecare companie în parte, spunând ceva de genul: „Aș avea nevoie de un mic ajutor. Îmi actualizez lista de adrese și vreau să fiu sigur că trimit informațiile persoanei potrivite din compania dumneavoastră.“ Majoritatea funcționarilor de la recepție vă vor ajuta bucuroși sau vă vor face legătura cu persoana care vă poate ajuta. Apoi puteți trece la verificarea informațiilor și la utilizarea lor în faza de pregătire în vederea abordării clienților, despre care vom discuta în capitolul următor.

Identificarea unor noi oportunități de afaceri

Clienții existenți

• Produsele/proiectele noi cu clienții actuali (schema oportunităților de afaceri)
• Susținătorii interni
• Referințele
• Listele cu clienți

Clienți noi

• Timpul petrecut la volan
• Registrele cu numele ocupanților clădirilor
• Cărțile de telefon
• Organizațiile locale
• Camerele de comerț
• Evenimentele sociale sau cu specific profesional
• Expozițiile de profil
• Contactarea altcuiva în afara clientului vizat inițial
• Informațiile furnizate de publicații
• Internetul
• Rețelele de relații personale

Clienții noi

Așa cum am menționat la începutul acestui capitol, identificarea unor noi posibilități de afaceri prin intermediul clienților existenți este de regulă cea mai bună metodă de prospectare. La fel de adevărat este însă și faptul că noile relații de afaceri sunt o componentă importantă a majorității strategiilor de vânzare.

Identificarea posibilităților de afaceri cu clienți absolut noi constituie cea mai mare încercare pentru majoritatea agenților comerciali. În lipsa unei informări corespunzătoare, suntem înclinați să credem că această activitate nu constă în nimic altceva decât în contactarea spontană a diverselor persoane. Desigur, în majoritatea situațiilor, această contactare spontană nu poate fi evitată, indiferent că este vorba despre vizitele făcute personal sau despre convorbirile telefonice. Cartea de față cuprinde o secțiune special dedicată felului în care trebuie să vorbim la telefon. De asemenea, în capitolul următor, vom afla ce trebuie să facem ca să ne pregătim în vederea abordării clienților. Toate aceste lucruri vă vor ajuta să transformați contactele spontane, stabilite „la rece“, în contacte „calde“ și să exploatați mai bine timpul afectat identificării unor posibilități de afaceri noi.

Prospectarea pieței în vederea găsirii unor clienți noi înseamnă mult mai mult decât a vorbi la telefon sau a ciocăni pe la uși. Cu puțină creativitate și spirit de organizare, putem folosi o diversitate de tehnici care să ne dea siguranța că timpul afectat prospectării este folosit într-un mod eficient și productiv.

Folosiți pentru prospectare timpul petrecut la volan

Pentru unii specialiști în vânzări, găsirea unor clienți noi este o treabă la fel de simplă ca șofatul.

Unora le place să aibă în mașină reportofoane sau să-și lase mesaje prin sistemul de mesagerie vocală, făcând observații cu privire la companiile pe care le văd în timp ce se duc sau se întorc cu mașina de la diverse întâlniri. Altora le place să urmeze rute diferite, lucru care le oferă șansa de a descoperi firme noi în zonele în care nu fuseseră înainte.

Adesea, anunțurile publicitare pe care le vedem sau le auzim în timpul deplasării ne pot ajuta să găsim clienți potențiali. De exemplu, dacă vindeți spațiu de reclamă la un post de radio, ascultând programele altor posturi, puteți afla direct de la sursă

ce companii cumpără spațiu de reclamă la acestea. De fapt, indiferent ce anume vindeți, publicitatea difuzată la radio vă poate avertiza în privința firmelor noi sau deja existente din zonă care ar putea avea nevoie de produsele sau de serviciile dumneavoastră. Un agent comercial afirmă chiar că obține informațiile necesare despre diverse firme citind ceea ce este inscripționat pe părțile laterale ale camioanelor sau ale dubițelor cu care acestea își transportă mărfurile. Indiferent cum stau lucrurile, faptul de a fi pur și simplu ochi și urechi la ceea ce se întâmplă în jur vă poate ajuta să vă îmbunătățiți considerabil activitatea de prospectare.

Consultați registrele cu ocupanții clădirilor

Adesea, câteva minute petrecute în holul unei clădiri cu birouri ne pot furniza idei de afaceri cu mari șanse de realizare.

Jeff Hanlon, specialist în vânzări din Phoenix, Arizona, a apelat la această metodă ca să obțină un contract pe termen lung cu un client nou. „După o vizită de afaceri la o importantă agenție guvernamentală, am văzut un registru cu toate agențiile guvernamentale care aveau birouri în clădirea respectivă. Existau șanse mici pentru ca Administrația Antreprenorilor de Pompe Funebre să ne devină client. Nimeni din sectorul nostru de activitate nu se gândise vreodată s-o contacteze și nici măcar nu știam că exista. Știind că agențiile guvernamentale au nevoi și proceduri de aprovizionare similare, mi-am zis că am ocazia să fac o afacere.

După ce am pus câteva întrebări și am aflat de ce anume aveau nevoie cei de la administrația respectivă, le-am oferit soluția. Aceștia m-au recomandat apoi altor agenții guvernamentale. N-aș fi știut niciodată că există o asemenea agenție dacă nu m-aș fi oprit 30 de secunde ca să mă uit peste registrul cu ocupanții clădirii.“

Uitați-vă în cărțile de telefon

Indiferent că suntem responsabilii de vânzări într-un teritoriu din zonă sau că ne deplasăm dincolo de ocean pentru a face afaceri, cărțile de telefon se dovedesc o resursă foarte valoroasă, mai ales dacă vrem să facem afaceri cu firme mai mici pe care este posibil să nu le găsim pe Internet sau în publicațiile de specialitate.

Putem, de asemenea, să cercetăm listele cu numerele de telefon care se găsesc pe Internet. Multe dintre acestea ne permit să realizăm căutarea pe orașe și domenii de activitate.

Nu putem ști niciodată ce am putea găsi în doar câteva minute de căutare.

Implicați-vă activ în organizațiile locale

Succesul agenților comerciali profesioniști se datorează relațiilor trainice pe care ajung să le stabilească. Implicarea în activitățile desfășurate la nivelul comunității locale reprezintă un semnal clar că nu suntem interesați doar să vindem ceva.

Peter Legge, președinte și director al companiei Canada-wide Magazines and Communications Ltd., crede că implicarea la nivelul comunității locale este esențială în ceea ce privește succesul agenților comerciali.

„Dacă vreți să reușiți în afaceri, cred că este obligatoriu să dăruiți ceva în schimb comunității. Este posibil să nu aveți bani pe care să-i donați comunității, însă, dacă vă dați toată silința, puteți să vă faceți timp pentru ea. Cred că vechea zicală «Cine seamănă culege» este cât se poate de adevărată: cu cât semănați mai mult, cu atât culegeți mai mult. Sincer vorbind, mie îmi place să fac acest lucru. Și am observat următorul lucru: cu cât mă implic mai mult, cu atât efectele pozitive pe care le resimt sunt mai mari.“

Bill Bertolet, responsabil din partea asociației Dale Carnegie pentru regiunea de sud a statului New Jersey, a devenit șeful de campanie al organizației locale United Way. Implicarea sa alături de 220 de voluntari în activitatea de binefacere desfășurată de aceasta pe parcursul unui an a contribuit la sporirea eficienței acțiunilor desfășurate la locul de muncă.

După un an de muncă, rezultatele excepționale obținute de Bill au făcut să se vorbească foarte mult despre el, inclusiv în mijloacele de informare de masă. Cu ocazia unei vizite efectuate ulterior la un potențial client, acesta a adus vorba despre realizările lui Bill. Discutând despre United Way, între ei s-a stabilit imediat o legătură care avea să se transforme într-o relație mai trainică. Bill a ajuns la concluzia că a putut să-l convingă mai ușor pe client să încheie afacerea respectivă datorită activității desfășurate de el în scopuri caritabile.

Camerele de comerț

Ted Owen, președinte și director al publicației *San Diego Business Journal*, a devenit membru al Camerei de Comerț când a trecut de la viața de militar la cea civilă. Astfel, el a stabilit legături la cel mai înalt nivel în cadrul comunității de

afaceri. Când s-a hotărât să intre în afaceri, contactele respective i-au fost de un real folos.

Ollie Crom și-a dat și el seama că în fapt Camera de Comerț este o asociație valoroasă încă de la începutul carierei sale în domeniul vânzărilor de titluri financiare. Când s-a mutat în Alliance, Nebraska, s-a dus imediat la Camera de Comerț. În clipa în care a întrebat despre proiectele care necesitau participare voluntară, directorul Camerei l-a pus la treabă. Ce trebuia să facă Ollie? Trebuia să contacteze personal 30 de persoane influente din comunitatea respectivă, persoane care contribuiseră la realizarea unui proiect de dezvoltare industrială. Aceste contacte s-au dovedit o sursă extraordinară de clienți și, în cele din urmă, de recomandări pentru Ollie.

Cum vă puteți face diverse cunoștințe

• Oferiți-vă întotdeauna ajutorul. La sfârșitul fiecărei întâlniri sau convorbiri telefonice, întrebați: „Cu ce vă pot ajuta?“

• Spuneți și altora ceea ce cunoașteți și ceea ce știți să faceți.

• Spuneți și altora ce relații aveți.

• Fiți prietenoși, fiți dumneavoastră înșivă.

• Duceți-vă până la capăt angajamentele asumate.

• Trimiteți scrisori de mulțumire.

Luați parte la evenimentele sociale sau cu specific profesional

Uneori vom afla din ziar, de la televizor sau de la radio despre diverse evenimente la care ar fi bine să participăm. Dacă sunteți însă Baek Sook Hyun, puteți organiza chiar dumneavoastră un eveniment. De fapt, Sook Hyun — un foarte bun agent comercial al companiei coreene Daewoo Electronics — este o persoană cunoscută pentru faptul că organizează anumite evenimente și cluburi care îi reunesc pe oameni. Aceștia vin la evenimentele respective și fac cunoștință cu ea. Când au nevoie de produsele sale, cumpără de la ea.

De exemplu, Sook Hyun a organizat la un moment dat un club pentru șoferii de taxi, pentru că, în Coreea de Sud, aceștia lucrează două zile, după care își iau o zi liberă. Ea a înțeles că, din cauza stilului de viață, șoferii de taxi își pot face cu greu prieteni. Așa încât a organizat cluburi în care se practicau sporturi cum ar fi alpinismul, fotbalul, fotbalul american și badmintonul. Prin intermediul acestor cluburi, ei au ajuns s-o cunoască pe Sook Hyun atât ca om, cât și ca femeie de afaceri.

Renumele companiei a sporit odată cu cel al lui Sook Hyun. Clienții i-au dat numeroase referințe. De fapt, ea a creat atât de multe cluburi, încât, în cele din urmă, numărul evenimentelor pe care le organiza într-un an a ajuns la aproape 80.

Planul lui Sook Hyun este foarte ambițios, dar el ne arată ce putem face dacă suntem inventivi. Chiar dacă încercăm să organizăm doar un eveniment sau două, este posibil ca acest lucru să conteze. De exemplu, ce-ați spune despre inițierea unui campionat de tenis sau a unui turneu de golf? Dar despre organizarea unei acțiuni de binefacere în beneficiul unei organizații nelucrative care este foarte importantă pentru dumneavoastră? Indiferent ce anume hotărâți, organizarea unor evenimente reprezintă un mijloc foarte bun de transformare a unei pasiuni într-o ocazie de a vă face noi clienți.

O regulă privind crearea unor relații

Ca să ai succes în domeniul vânzărilor, nu prea contează pe cine cunoști tu. Contează cine vrea să te cunoască pe tine.

Când trebuie să participați la evenimente cu specific profesional organizate de altcineva, gândiți-vă cum anume ați putea diferenția produsul sau serviciul dumneavoastră de cele ale celorlalți participanți. Randall K. Huntimer, consilier financiar și vicepreședinte al unei firme de planificare financiară, a găsit o modalitate originală de a ieși în evidență.

„Am descoperit întâmplător această metodă. Am intrat într-un lift și am văzut pe cineva pe care-l cunoșteam. Urcând spre locul unde avea să se desfășoare o întâlnire, am început să vorbim. Cum n-am avut timp să terminăm discuția începută, am apăsat pe butonul de coborâre. Am continuat să mergem cu liftul în vreme ce oamenii tot urcau și coborau din el. După câteva astfel de drumuri și discuții, oamenii au observat că încă eram în lift.

Atunci mi-am dat seama că aceasta era o bună ocazie de a mă întâlni cu aproape toate persoanele care participau la acea întâlnire. Oamenii nu puteau să nu-l observe pe așa-zisul liftier. Am ajuns să știu cum să încep o conversație cu multă ușurință. După ce am petrecut două ore prin lifturi, contactele pe care le-am stabilit au reprezentat aproximativ 10% din afacerile noi pe care le-am încheiat în acel an. Acesta a fost cel mai profitabil și mai amuzant eveniment la care am participat vreodată.“

Luați parte la expozițiile de profil

Deși sunt un mijloc viabil și eficace de identificare a unor noi posibilități de afaceri, expozițiile de profil ridică în același timp o serie de probleme. Companiile cheltuiesc mii de dolari pe exponate și pe broșuri; cu toate acestea, de cele mai multe ori este greu să te diferențiezi de ceilalți. În plus, agenții comerciali așteaptă adesea ca oamenii să vină la ei.

Din acest motiv este important să facem ceva deosebit. Puteți așeza broșurile în partea din spate a spațiului de expunere, astfel încât potențialii clienți să fie nevoiți să treacă pe lângă dumneavoastră ca să ia o broșură. Puteți capta atenția potențialilor clienți așezând anumite materiale în partea din față a spațiului dumneavoastră expozițional. Puneți-le la dispoziție vizitatorilor hărți care să-i ajute să se orienteze în interiorul expoziției. Încercați să faceți ceva deosebit ca să le captați atenția.

De asemenea, dacă firma dumneavoastră nu participă cu exponate la toate expozițiile de profil, luați în calcul varianta de a le vizita. Puteți merge în locurile în care expun diverse companii. Pe lângă faptul că aveți posibilitatea de a stabili contacte noi, în timpul vizitei puteți afla mai multe lucruri despre concurență.

Contactați pe altcineva în afara clientului vizat inițial

Este prima întâlnire a dimineții. Ajunși la destinație, ne dăm seama că cei cu care ar fi trebuit să ne întâlnim nu sunt acolo. Și ce-i cu asta? Ne aflăm la 30 de minute de birou, la două ore de casă sau la o oră de aeroport. Ce facem?

Avem posibilitatea să contactăm pe altcineva — pe cineva aflat în vecinătate, care ar putea avea nevoie de produsul sau de serviciul nostru. Uneori, a contacta pe altcineva înseamnă pur și simplu a bate la ușa alăturată sau a intra în clădirea de alături. Alteori înseamnă a da telefon altor clienți potențiali din zonă.

Un agent comercial din Peoria, Illinois, și-a făcut un obicei din a trece pe la firmele situate lângă locul în care tocmai a avut o întâlnire. „Le spun pur și simplu că am fost alături și că m-am gândit că ar putea dori să profite și ei de ocazia pe care le-am oferit-o vecinilor lor. Îmi dau seama că, dacă am cinci întâlniri într-o zi, pot stabili zece noi contacte. Aceasta înseamnă 500 de contacte pe an realizate fără nicio cheltuială suplimentară.“

Exploatați informațiile furnizate de publicații

În această categorie intră:

- ziarele
- articolele și anunțurile publicitare din reviste
- revistele de specialitate
- autorizațiile de funcționare emise firmelor noi
- Ministerul Comerțului

Profitați de Internet

Multe surse de informare interactivă furnizează un volum imens de date cu privire la clienți potențiali din întreaga lume. Este posibil să fie necesar să plătiți ca să obțineți unele informații, însă timpul pe care-l veți câștiga astfel merită de cele mai multe ori banii cheltuiți. Sau puteți folosi motorul de căutare preferat, introducând de la tastatura calculatorului cuvintele-cheie, de exemplu „instrucțiuni de vânzare".

Site-urile Internet ale companiilor pot fi de asemenea o sursă importantă de informații. Adesea puteți afla posibilități de contactare a firmelor respective, informații bursiere actualizate, mesaje din partea firmelor și căi de acces la grupurile de utilizatori — toate acestea fiindu-vă de un real folos. Multe site-uri Internet ale companiilor conțin de asemenea căi de legătură cu furnizorii, cu aliațele strategice și chiar cu concurenții. În unele cazuri, acestea ne dau posibilitatea de a realiza o căutare în timp real a unor domenii similare.

În funcție de produsul sau serviciul pe care-l oferiți, ați putea să alocați lunar un anumit timp activității de prospectare cu ajutorul rețelei Internet. De fapt, este bine să alocați un volum maxim de timp și activității de cercetare a rețelei Internet. În definitiv, ea conține o cantitate foarte mare de informații. Dacă nu suntem atenți, putem fi ușor derutați. Din acel moment, o oră de prospectare se poate transforma în câteva ore de activitate ineficientă.

Creați-vă o rețea de relații personale

Pentru a ne întâlni cu oameni care ar putea avea nevoie de produsele sau serviciile noastre, putem apela, cu rezultate dintre cele mai bune, la rețeaua noastră de prieteni și

cunoștințe de serviciu. O rețea de relații personale poate fi alcătuită din rude, medici, avocați, contabili, vecini, frizeri și băcanul din zona în care locuiți. Orice persoană cu care venim deseori în contact ar trebui să știe ceva despre felul în care ne deservim clienții.

De exemplu, de câte ori ați recomandat diverse persoane medicului, dentistului, mecanicului, agentului de asigurări sau avocatului dumneavoastră? Câte recomandări ați primit dumneavoastră din partea lor? Dacă nu obțineți referințe de la acești oameni, ar putea fi din cauză că nu știu suficient de multe lucruri despre ocupația dumneavoastră.

Țineți minte: o rețea de relații personale este diferită de un grup de cumpărători buni. Aceștia din urmă sunt persoane care vă sunt deja clienți; ei pot să vă fie sau nu prieteni apropiați. Persoanele care fac parte din rețeaua de relații personale probabil că nu folosesc produsele sau serviciile dumneavoastră, însă ar putea cunoaște pe alții care să vrea acest lucru.

Această metodă de prospectare nu necesită nici timp și nici efort. Informarea oamenilor în legătură cu ocupația noastră ar trebui să fie o componentă firească a discuțiilor pe care le purtăm cu ei. Pe termen lung, faptul că dispunem de un grup de oameni care vor să ne pună în legătură cu prietenii și cunoștințele lor de serviciu ne poate ajuta să deschidem multe uși, care altfel ar fi putut să rămână închise.

Atunci când vindem unor companii, nu este neapărată nevoie să avem o experiență prea mare ca să apelăm la relațiile personale. Să zicem, de pildă, că avem 20 de companii cu care am dori să facem afaceri, dar nu cunoaștem numele persoanelor de contact. De ce să nu ne notăm pe o foaie de hârtie numele companiilor respective, să le-o arătăm prietenilor sau cunoștințelor noastre de serviciu și să vedem dacă nu cumva cunosc pe cineva din interiorul acestor organizații?

Atunci când vindem unor persoane, caz în care tratăm direct cu utilizatorul final, relațiile personale pot fi colacul nostru de salvare. Este posibil să vindem vacanțe, calculatoare sau telefoane fără fir. Indiferent de situație, prietenii și cunoștințele noastre de serviciu sunt cei care ne pot ajuta cel mai mult, recomandându-ne altora așa cum ne dorim noi.

Relațiile personale sunt foarte importante și pentru întreprinzători, mai ales pentru cei care se ocupă cu acordarea de consultanță. Majorității proprietarilor de firme mici și celor care lucrează pe cont propriu le vine greu să se ocupe de vânzarea produselor și să câștige bani în același timp. Le este

mult mai ușor să dispună de o rețea de persoane care să-i recomande așa cum își doresc.

Organizarea evidenței contactelor

Unul dintre lucrurile cele mai prețioase pe care le avem este lista noastră de contacte. Stabilirea și menținerea legăturilor de-a lungul întregului proces de dezvoltare a relațiilor cu clienții necesită păstrarea unei evidențe precise a evenimentelor, acțiunilor, aprecierilor și așteptărilor noastre și ale clienților noștri potențiali și efectivi. Existența unui sistem de evidență bine pus la punct și accesibil este esențială pentru o relație de durată cu clienții. De ce?

Atunci când suntem contactați de un client, capacitatea noastră de a găsi ușor informații cu privire la discuțiile purtate în trecut reprezintă dovada competenței și a faptului că problemele clienților sunt foarte importante pentru noi. În plus, precizia informațiilor le sporește clienților încrederea în faptul că suntem suficient de bine organizați ca să ne ocupăm de problemele lor și să mergem până la capăt cu punerea în practică a soluțiilor.

Evidența contactelor s-a ținut în mod tradițional pe suporturi de hârtie. Acestea constau în agende, blocnotesuri și chiar cartonașe. Mulți agenți comerciali vă vor spune că, în asemenea condiții, găsirea unor informații este dificilă și necesită foarte mult timp.

În schimb, agendele de organizare a informațiilor cu caracter personal, precum Palm Pilot, pot ține evidența electronică a aceluiași gen de informații. Ele ne ajută să organizăm o serie de informații cum ar fi cele referitoare la diverse întâlniri, obiective și adrese. Totuși, capacitatea lor de integrare este redusă. Cu alte cuvinte, deși aceste metode ne pot ajuta să păstrăm o serie de lucruri care ne sunt necesare, între informații și contactele pe care le avem nu se realizează în mod obișnuit nicio legătură. Din acest motiv, atât instrumentelor electronice de organizare a informațiilor, cât și sistemelor care folosesc suporturi de hârtie le lipsesc flexibilitatea și caracteristicile unui instrument real de organizare a evidenței contactelor.

Instrumentele electronice de organizare a evidenței contactelor, care se prezintă în mod obișnuit sub forma unor pachete de programe informatice, sunt special destinate specialiștilor care trebuie să țină evidența informațiilor cu privire la contactele zilnice pentru o singură persoană sau un număr mic de persoane. Ele asigură accesul rapid și ușor la informațiile referitoare la clienții potențiali și efectivi,

reprezentând o excelentă soluție pentru cei care au contacte cu persoane din afară și care trebuie să urmărească toate mesajele de la și către acestea.

Instrumentele de organizare a evidenței contactelor asigură un flux constant de informații precise, ținând evidența tuturor operațiilor și informațiilor privitoare la dezvoltarea și menținerea relațiilor cu clienții. Ele asigură, de asemenea, urmărirea tuturor informațiilor cu privire la clienții potențiali și efectivi, inclusiv a celor privind întâlnirile, convorbirile telefonice, corespondența și notificările.

Instrumentele de organizare a evidenței contactelor fac ca activitățile curente de raportare și de comunicare, precum și cele reclamate de identificarea clienților potențiali și de satisfacerea celor existenți să se desfășoare în mod automat și operativ. Ele reduc la minimum timpul alocat sarcinilor administrative curente, ajutându-i pe specialiștii în vânzări să devină mai eficienți în făurirea relațiilor de afaceri. Folosind aceste instrumente, specialiștii în vânzări vor putea să se ocupe într-un mod mai eficient de relațiile și contactele cu cumpărătorii, cu clienții și cu partenerii de afaceri.

Evitați perioadele cu activitate scăzută: nu renunțați la prospectare

Indiferent cum ne hotărâm să căutăm noi oportunități de afaceri, esențial este să facem ceva ce n-am mai făcut niciodată. La fel de important este să nu ne limităm la o singură metodă. Dacă ne bazăm prea mult pe una dintre metodele de prospectare, riscăm să nu beneficiem de un flux continuu de posibilități de afaceri. De exemplu, dacă ne bazăm numai pe listele cu clienți și pe expozițiile de profil, ignorăm posibilitățile pe care ni le oferă celelalte metode. Apoi, când terminăm cu cei de pe listele respective și când nu mai sunt expoziții, activitatea noastră de prospectare se încheie. Rezultatul? Volumul de muncă scade, pentru că nu mai identificăm suficiente posibilități de afaceri încât să ne PUTEM satisface clienții în continuare.

Capitolul 2
Pregătirea în vederea abordării
Punerea în temă

Să vedem. Ne cunoaștem de zece minute. Pot spune că nu știți nimic despre mine, despre compania mea, despre produsele noastre, despre concurența noastră, despre piața și problemele noastre. Mai spuneți-mi o dată, ce doriți să-mi oferiți?

UN CUMPĂRĂTOR

Dacă suntem unanim de acord cu faptul că trăim în epoca informației, atunci de ce mulți agenți comerciali preferă să nu fie informați în momentul în care îi abordează pe clienții potențiali? Și de ce avem tendința să trecem de la identificarea unor noi posibilități de afaceri direct la discuția de afaceri, fără să aflăm mai întâi câte ceva despre dorințele și nevoile de bază ale acestor clienți potențiali?

Răspunsurile noastre la aceste întrebări vor varia în funcție de situația în care se află fiecare. Cu toate acestea, niciun răspuns nu va putea reprezenta o scuză suficient de bună pentru ignorarea etapei de pregătire în vederea abordării clientului. Cu cât vom dispune mai repede de o strategie din acest punct de vedere și vom începe să apreciem importanța sa pentru relația de afaceri, cu atât vom putea să-i servim mai bine pe clienții noștri.

De ce ignorăm pregătirea în vederea abordării?

Suntem prea nerăbdători să finalizăm afacerea.

Nu suntem bine pregătiți profesional.

Nu știm de unde să obținem informații despre nevoile și dorințele clienților potențiali.

Suntem mulțumiți de noi înșine.

Nu o considerăm o componentă importantă a planificării procesului de vânzare.

Nu avem timp suficient.

În ce constă pregătirea în vederea abordării?

Pregătirea în vederea abordării este următoarea activitate logică și necesară pe care trebuie s-o realizăm după ce am identificat noile posibilități de afaceri. Ajunși în acest punct, trebuie să facem următoarele lucruri: 1) să stabilim care dintre posibilitățile de afaceri reprezintă într-adevăr potențiale afaceri; 2) să culegem informații care să ne permită să discutăm raportându-ne la ceea ce-l interesează pe clientul potențial din momentul în care inițiem discuția cu acesta și 3) să concepem un plan pentru primul nostru contact cu el. Vom avea astfel șanse mai mari de a contacta clientul potrivit și de a stabili o întrevedere cu el.

Pregătirea în vederea abordării nu înseamnă numai cercetare — este dovada respectului nostru față de clienții potențiali. Ea înseamnă conceperea unui mesaj clar și concis ce urmează a fi transmis prin intermediul convorbirilor telefonice și al scrisorilor. Înseamnă aflarea numelui persoanei pe care urmează s-o contactăm, nu doar a titulaturii acesteia. Înseamnă cunoașterea domeniului în care-și desfășoară activitatea clientul potențial. În plus, pregătirea în vederea abordării ne ajută să obținem informații prețioase, care s-ar putea să ne fie de folos mai târziu, pe parcursul procesului de vânzare. De exemplu, putem folosi aceste informații atunci când stabilim agenda unei întâlniri, când vrem să-l facem pe client să aibă încredere în noi, când căutăm soluții și chiar când trebuie să răspundem obiecțiilor.

Într-o anumită privință, a-l aborda pe potențialul client fără a ne pregăti pentru aceasta este aproape ca și cum ne-am da o întâlnire intimă cu cineva pe care nu-l cunoaștem: nu vom ști la ce să ne așteptăm atunci când vom bate la ușa lui. Pe de altă parte, dacă ne-am pregătit, surprizele vor fi minime, iar noi vom fi siguri că timpul petrecut cu respectiva persoană nu este o pierdere pentru niciunul dintre noi.

Pregătirea în vederea abordării ne ajută să fim gata pentru inițierea primelor contacte

Mulți agenți comerciali sunt înclinați să considere pregătirea prealabilă abordării drept o componentă a contactului cu clientul. Nu trebuie să uităm însă faptul că ea este una dintre

cele trei etape pe care trebuie să le parcurgem înainte de a ajunge la prima întrevedere. Până acum, nu am făcut altceva decât să identificăm o posibilitate de afaceri. În cel mai bun caz, dispunem de câteva informații despre dorințele și nevoile clientului potențial. Nici măcar n-am stabilit dacă și când va discuta cu noi persoana respectivă.

Este util să considerăm pregătirea în vederea abordării drept o posibilitate de a ne spori șansele ca primul nostru contact cu clientul să fie un succes. Cum? Dacă suntem puși în temă, șansele noastre de a discuta direct cu factorul de decizie vor crește, ceea ce face să crească în mod normal și șansele de a obține o întrevedere. În plus, acest lucru ne va ajuta ca primele noastre discuții să le purtăm în așa fel încât să captăm atenția clientului nostru potențial și să ne diferențiem de concurență.

Să privim lucrurile astfel: dăm un telefon unuia dintre clienții noștri potențiali cei mai potriviți. După mai multe încercări, îl prindem în cele din urmă la telefon, nu prin sistemul de mesagerie vocală. În primele 15 secunde ale conversației noastre, nu reușim însă să-i captăm atenția. Nu știm să explicăm cu claritate motivul pentru care am sunat. Și chiar dacă știm s-o facem, nu prea știm ce întrebări să-i punem, pentru că nu cunoaștem prea multe despre compania respectivă. Ce se întâmplă? Începem să vorbim despre produsele și compania noastră, la fel ca oricare alt agent comercial.

O pregătire corespunzătoare înainte de contactarea unei persoane ne dă posibilitatea să inițiem o conversație, nu doar să contactăm persoana respectivă de dragul de a face acest lucru.

Pregătirea în vederea abordării ne ajută să nu greșim

O strategie bine pusă la punct de pregătire în vederea abordării ne ajută să evităm situațiile jenante. Deși următorul exemplu nu este luat din lumea afacerilor, putem face apel la analogia simplă cu oferirea unui cadou pentru a ilustra felul în care pregătirea prealabilă abordării ne ajută să fim mai eficienți în munca noastră.

Să zicem că ați fost desemnat de colegii de serviciu să-i cumpărați șefului un cadou cu ocazia unui eveniment. Sunteți în situația extremă de a fi nevoit să vă faceți planul de sfârșit de an și depuneți mari eforturi pentru a obține cât mai multe angajamente cu putință în ultima clipă. Ca să câștigați timp, intrați pe Internet, găsiți o companie care primește comenzi

pentru cadouri prin poșta electronică și cereți o cutie cu bomboane de ciocolată ambalată într-un mod original, care să vă fie livrată în timp util pentru petrecerea de la birou.

Cutia sosește frumos ambalată, iar dumneavoastră sunteți încântat că o veți oferi. Însă chiar înainte de petrecere, în urma unei discuții amicale cu un coleg, aflați că șeful dumneavoastră este alergic la ciocolată. Așa că, deși v-ați achitat cu brio de sarcina de a cumpăra cadoul, rezultatul final n-a fost un succes.

La fel stau lucrurile și cu pregătirea în vederea abordării clienților potențiali. Deși nu are nicio legătură cu oferirea de cadouri și cu ciocolata, ea are legătură cu aflarea anumitor lucruri despre nevoile și dorințele clienților noștri potențiali înainte de a le răpi o parte din prețiosul lor timp.

Cu siguranță că, punându-ne puțin în temă, putem evita greșelile pe care le fac mulți agenți comerciali. Adesea auzim despre agenți comerciali care încearcă să ghicească sexul unui client după numele acestuia sau despre alții care își încep acțiunea serioasă de contactare după o listă veche de persoane, singura descoperire fiind aceea că una sau mai multe dintre acestea sunt decedate. Cert este că majoritatea oamenilor trec cu vederea aceste situații. Dar chiar și așa, n-avem cum să ascundem faptul că nu ne-am pregătit.

Mike McClain, specialist în vânzări din Ohio, își aduce aminte de un client și de un manager de resurse umane cunoscut sub inițialele „JW“. De obicei, JW nu punea punct după inițialele respective. Dacă primea o scrisoare adresată lui „J.W.“, n-o deschidea. Iar dacă cineva îi dădea telefon și cerea să vorbească cu el folosind un alt nume în loc de JW, nu accepta să vorbească. Nu voia să fie nepoliticos. Voia doar să lucreze cu oameni care erau destul de interesați să-i cunoască numele preferat.

Pregătirea în vederea abordării ne ajută să mai evităm o greșeală: v-ați întâlnit vreodată cu cineva care, după vreo 20 de minute, se dovedește a nu fi cel care ia decizia finală? Când ni se întâmplă așa ceva, trebuie să găsim o cale de a-i spune cu tact persoanei respective că nu este omul cu care vrem să vorbim. Altfel spus, îl punem pe cel situat de cealaltă parte a biroului să plătească pentru faptul că noi nu ne-am pregătit.

Pregătirea în vederea abordării ne ajută să găsim clienți potențiali potriviți

Clienții potențiali nu sunt toți la fel. Acesta este un alt motiv pentru care trebuie să ne pregătim în vederea abordării lor. În această etapă a procesului de vânzare, putem stabili care dintre posibilitățile de afaceri au cea mai mare șansă de reușită. Astfel nu vom consuma prea mult din prețiosul nostru timp, încercând să stârnim interesul unor așa-ziși clienți potențiali. În schimb, clienții noștri potențiali vor pierde mai puțin timp. Dacă nu sunt potriviți, nu le vom lua din prețiosul lor timp încercând să le stârnim interesul pentru produse și servicii de care nu au nevoie.

Ce anume este un client potențial potrivit? Este cineva care are o nevoie bine definită și capacitatea de a și-o satisface. Cu alte cuvinte, acesta poate fi un bun client al companiei noastre. Este important să înțelegem această definiție pentru că nu oricine are nevoie de produsele noastre este și un client potențial potrivit.

De exemplu, o companie ar putea dori să facă afaceri cu noi. Dacă însă este cunoscută pentru faptul că nu-și achită datoriile la timp sau îi lipsesc fondurile necesare pentru realizarea investiției, am putea să nu dorim să facem afaceri cu ea.

Pentru cei mai mulți dintre noi, identificarea clienților potențiali potriviți este o problemă. Cu toate că această operațiune nu se face după criterii absolute, în continuare vă prezentăm câteva idei orientative care să vă ajute să-i înțelegeți pe oamenii cu care este posibil să vă întâlniți.

- ***Nevoie cunoscută, disponibilitate de a discuta.*** De regulă, această persoană ne contactează ea pe noi, solicitând o întâlnire. Este posibil să aibă deja o nevoie bine precizată sau să aibă în minte soluția. Clienții potențiali care știu ce le trebuie și sunt dispuși să discute este posibil să contacteze mai mulți furnizori și să fie interesați în primul rând de preț.
- ***Nevoie cunoscută, nu se dorește să se discute.*** În această situație, am aflat de obicei despre nevoia potențialului client de la altcineva. Acesta însă nu dorește să discute cu noi, pentru că a avut anterior o experiență neplăcută cu firma noastră sau o experiență plăcută cu un concurent de-al nostru. Uneori este posibil ca el să nu vrea să accepte faptul că are nevoie de ceva pentru că aceasta ar presupune o anumită schimbare. În acest caz, este chiar mai important să ne diferențiem de ceilalți agenți. Trebuie să culegem suficiente informații în faza prealabilă abordării ca să putem discuta raportându-ne la nevoile și

dorințele sale și, sperăm noi, ca să avem o discuție rodnică.

- ***Nevoie necunoscută, nu știm dacă există disponibilitate pentru discuție.*** Acești clienți potențiali ridică probabil cele mai mari probleme agenților comerciali. De multe ori, perspicacitatea și experiența ne ajută să recunoaștem o nevoie, dar avem dificultăți în a-l determina pe clientul potențial să analizeze acea nevoie. Partea bună este că, dacă reușim să stabilim o relație cu persoana respectivă, aceasta devine de obicei un client fidel, care ne furnizează referințe. Și în acest caz, informațiile culese în faza prealabilă abordării sunt esențiale pentru captarea atenției acelei persoane încă de la primul contact.
- ***Nevoie inexistentă, disponibilitate de a discuta.*** Clienții potențiali care prezintă aceste caracteristici sunt de obicei calzi și prietenoși. Sunt întotdeauna dispuși să ne vadă și de regulă este foarte plăcut să discuți cu ei. Există însă pericolul ca, atrași de atmosfera caldă din jurul lor, să ne pierdem timpul cu oameni care nu au nevoie de produsele și serviciile noastre. Nu vrem să spunem că n-ar trebui să avem un comportament cordial. Ar trebui să avem însă grijă atunci când ne consumăm timpul cu clienți potențiali care este imposibil să ne devină clienți propriu-ziși.

Vom vedea mai târziu că în procesul de vânzare există o etapă numită analiza posibilităților de afaceri. Este important să n-o confundăm cu identificarea clienților potențiali potriviți. Între cele două există o diferență: când identificăm clienții potențiali potriviți în faza preliminară abordării, nu încercăm decât să stabilim dacă aceștia au capacitatea de a face afaceri cu noi. În schimb, în etapa de analiză a posibilităților de afaceri, stabilim ordinea clienților potențiali în funcție de momentul în care ar trebui să începem să facem afaceri cu ei. Ambele activități sunt componente importante ale unui proces de vânzare încununat cu succes.

Pregătirea în vederea abordării — o dovadă de competență

Dacă am avea ocazia să discutăm cu responsabilii de aprovizionare ai firmelor, care vin zilnic în contact cu agenții comerciali, am afla cum nu trebuie să-i abordăm pe clienții potențiali. Este posibil să auzim vorbindu-se mult despre agenții comerciali care nu prea fac mari eforturi să afle informații despre cumpărători sau despre firmele acestora

înainte de a iniția primele contacte cu ele. Această comoditate a agentului comercial este privită adesea de cumpărător ca incompetență.

În schimb, dacă acordăm atenție punerii noastre în temă, impresia pe care și-o vor face clienții noștri potențiali va fi foarte probabil una favorabilă. Aceasta deschide practic calea viitoarelor contacte.

Rob Maxwell, consultant în domeniul instruirii personalului din Denver, Colorado, își amintește despre o situație în care pregătirea în vederea abordării unui client potențial a reprezentat dovada competenței sale și a făcut să i se deschidă o ușă foarte importantă.

„Voiam să mă întâlnesc cu noul președinte al unei companii prestatoare de servicii publice. Aflasem că venea în Denver“, spune Rob. „Am citit buletinele informative adresate angajaților companiei. I-am văzut fotografia. Citind despre el, am aflat că scrisese o carte și am început s-o citesc. La puțin timp după aceea, s-a întâmplat să mă duc la o altă întâlnire în clădirea în care își avea sediul compania individului respectiv. Tocmai intram în hol când noul președinte a trecut pe lângă mine zâmbind. L-am recunoscut după fotografia de pe coperta cărții. M-am dus la el și m-am prezentat.

Faptul că a fost recunoscut i-a făcut plăcere. I-am spus că începusem să-i citesc cartea. Acest lucru i-a stârnit interesul. S-a arătat impresionat de faptul că știam chiar că scrisese o carte. Am început să purtăm o discuție liberă. În cele din urmă, am spus: «Știu că sunteți nou aici. Mi-ar plăcea să vă cunosc mai bine de când am început să vă citesc cartea și să-mi dau seama că-mi place. N-ați vrea să luăm masa de prânz împreună?»“

Rob a luat masa cu potențialul său client și astfel a început o nouă relație de afaceri — lucru care nu s-ar fi petrecut atât de ușor fără acea pregătire prealabilă abordării.

Când lui John Hei, președintele firmei Yu-Ling Enterprises din Taiwan, i s-a cerut să facă o prezentare a unui produs nou pentru o mare companie internațională, avea numai 72 de ore la dispoziție ca să se pregătească. Ce a făcut el atunci? Cu ajutorul poștei electronice, a cules informații esențiale de la angajații firmei sale, de la agenții comerciali ai companiei aflați în diverse colțuri ale lumii. După câteva ore, a început să primească răspunsuri din întreaga lume. Drept urmare, a mers la întâlnire pregătit să discute despre ceea ce-l interesa pe respectivul client potențial. Acest lucru l-a diferențiat de la bun început de concurenții săi. În cele din urmă, el a fost cel care a obținut angajamentul.

Pregătirea în vederea abordării ne ajută să nu ne pierdem curajul

Pentru majoritatea specialiștilor în vânzări, realizarea primului contact cu clientul potențial necesită mult curaj. Iar dacă acesta nu se arată doritor să colaboreze cu noi, contactele următoare necesită și mai mult curaj. Dacă suntem însă înarmați cu informațiile necesare, vom putea să discutăm raportându-ne la ceea ce-l interesează pe celălalt. Acest lucru ne poate spori în mare măsură atât încrederea, cât și șansele ca potențialul client să discute în cele din urmă cu noi.

Un agent care se ocupă cu vânzarea de aparatură medicală povestește cum pregătirea de dinaintea abordării l-a ajutat să rămână încrezător în stabilirea unei relații de afaceri cu unul dintre clienții săi potențiali scumpi la vedere:

„Era un medic pe care încercam să-l întâlnesc de ceva timp și despre care știam că va fi un bun client al nostru. Nu apucasem însă să petrec prea mult timp cu el. Mă consideram norocos dacă într-o zi îmi acorda cinci minute. Făcând însă unele investigații, am aflat că medicul meu participase cu o săptămână înainte la un simpozion. În timpul următoarei mele vizite, am abordat acest subiect. Am început să-l ascult cu atenție, lăsându-l pe el să vorbească. Rezultatul: am răpit din timpul său peste 45 de minute. La un moment dat, chiar a venit să mă caute și am continuat discuția. Lui îi plăcea să vorbească, iar mie îmi plăcea să ascult. De atunci, de fiecare dată când mă duc la spital, își face mai mult timp pentru mine decât înainte.“

Pentru medici și agenții comerciali timpul este prețios. Datorită faptului că acest agent comercial a ajuns să petreacă mai mult timp cu potențialul său client, în cele din urmă a reușit să-i spună în ce fel produsele companiei sale puteau să-i satisfacă anumite nevoi. Deși produsele firmei pentru care lucra erau mai scumpe decât cele ale concurenților, acesta ajunsese să cunoască atât de bine munca medicului respectiv, încât a putut să-i dovedească acestuia de ce era avantajos să cumpere de la compania sa. Bineînțeles, o parte a acestor avantaje aveau la bază încrederea care se crease între agentul nostru comercial și medic. Iar totul începuse de la investigațiile de dinaintea abordării.

Modul de pregătire în vederea abordării și timpul pe care-l reclamă această activitate depind de produsul sau serviciul pe care-l oferiți și de clientul potențial. Este de la sine înțeles că cineva care „vinde“ un proiect de construcție al unui port nou într-o zonă slab dezvoltată din America de Sud va aloca etapei

de pregătire în vederea abordării clienților potențiali mult mai mult timp decât cineva care vinde o nouă barcă cu motor într-un magazin.

Surse de informații utile în vederea abordării clienților

- Rapoarte anuale
- Birourile asociațiilor de profil
- Agențiile de încurajare a inițiativei în afaceri
- Camerele de Comerț
- Ghidurile firmelor din orașele mari
- Buletinele informative ale companiilor
- Site-urile Internet ale companiilor
- Agențiile de informații comerciale
- Ministerul Comerțului și Industriilor
- Bazele de date
- Ghidurile firmelor de pe Internet
- Revistele
- Ziarele
- Comunicatele de presă
- Alte agenții de vânzări/alți clienți
- Oamenii care lucrează în același domeniu
- Asociațiile comercianților cu amănuntul
- Publicațiile de specialitate

Cele patru lucruri pe care trebuie să le aflăm despre clienții potențiali înaintea abordării lor

Să zicem că ne hotărâm să cumpărăm câțiva copaci și arbuști pentru curte. Într-o după-amiază de sâmbătă, mergem la pepinieră. Alegem câteva plante care ne plac. După câteva zile, acestea ne sunt trimise acasă. Bun, dar acum ce facem? Unde să le plantăm? La soare sau la umbră? În fața sau în spatele casei? Cât de departe unele de altele? Iar lista poate continua. Imaginați-vă cât de ușor ne-ar fi să ne amenajăm curtea dacă am avea de la bun început un plan.

Asemenea altor aspecte ale procesului de vânzare, pregătirea în vederea abordării se poate face mai ușor și cu rezultate mai bune dacă avem un plan de acțiune. Bineînțeles, informațiile pe care vrem să le obținem în această fază variază în funcție de clientul potențial, produsul sau serviciul oferit și de durata procesului de vânzare. În continuare, vă prezentăm

câteva sugestii. Dumneavoastră va trebui să le adaptați la situația proprie.

1. ***Aflați numele exact, numărul de telefon și titulatura clientului potențial.*** Verificați aceste informații și asigurați-vă că scrieți și pronunțați corect numele acestuia. Ați mai putea afla ce importanță acordă persoana respectivă propriei sale titulaturi. De exemplu, nu tuturor celor care au titlul de doctor în filozofie le place să li se spună „doctor“. Unora însă le face plăcere acest lucru.
2. ***Faceți-vă o idee generală despre felul în care clientul potențial va folosi produsul sau serviciul dumneavoastră.*** Pentru ca prima discuție să fie un succes, este important să aveți o idee generală despre posibilitatea aplicării produsului sau a serviciului dumneavoastră la situația în care se află clientul potențial. Țineți minte: nu trebuie neapărat să oferiți soluții bazându-vă numai pe aceste informații. Pe măsură ce depășiți primele etape ale procesului de vânzare, veți învăța să identificați criteriile de cumpărare și motivul dominant al cumpărării — pe baza acestor informații veți elabora o soluție unică.
3. ***Comparați-vă cu concurența.*** Clientul potențial face afaceri cu un concurent al firmei dumneavoastră? În unele domenii de activitate aceste informații sunt ușor de obținut. De exemplu, cineva care vinde spațiu de publicitate la televiziune poate observa cu ușurință dacă un client potențial își face reclamă la o televiziune concurentă. În alte domenii de activitate aceste informații sunt mai greu de obținut. Faceți însă tot ce vă stă în putință pentru a afla cam pe ce poziție se află concurența. Acest lucru vă va ajuta nu doar să-l abordați pe clientul potențial, ci și să elaborați soluții pe parcursul discuțiilor.
4. ***Aflați dacă acel client potențial este în situația de a cumpăra.*** Cineva a spus odată un lucru foarte înțelept: „Mulți clienți se pierd pentru că un agent comercial prost informat fie a subestimat, fie a supraestimat intențiile și puterea de cumpărare a clientului potențial.“ Nu uitați: cu cât organizațiile bazate pe lucrul în echipe sunt mai mari, cu atât este mai posibil ca liderul unei echipe să nu fie cel care ia decizia finală. Totuși, respectiva persoană încă vă poate ajuta să obțineți angajamentul. Asigurați-vă numai că aceasta vă poate pune în legătură cu persoana potrivită.

Una dintre cele mai mari probleme pe care le întâmpinăm în faza de pregătire în vederea abordării o reprezintă organizarea

informațiilor pe care le obținem. Dacă nu avem acces ușor și rapid la aceste informații, ne vom afla în dezavantaj atunci când vom concura cu agenți comerciali care au această posibilitate. Este esențial să beneficiem de un sistem de organizare a evidenței contactelor care să fie accesibil, viabil și care să ne ajute să anticipăm reacțiile clienților potențiali.

A eșua în pregătire înseamnă a te pregăti pentru eșec.

BENJAMIN FRANKLIN

Pregătirea în vederea primului contact

Acum avem o bază de informații solidă. Acestea sunt înregistrate în sistemul nostru de organizare a evidenței contactelor. Ce urmează să facem? Este momentul să organizăm informațiile culese în această fază în așa fel încât ele să ne fie de folos atunci când îi vom scrie clientului potențial prima scrisoare sau când îi vom da primul telefon.

Aceasta este ultima operație din faza de pregătire în vederea abordării și este destul de simplă dacă ne raportăm la următoarele șase întrebări fundamentale:

Pe cine contactez?
Aici intră numele, funcția, compania și alte informații relevante cu privire la clientul potențial. Adesea sunt utile și informațiile referitoare la domeniul de activitate, piața și concurența acestuia. În plus, folosiți toate informațiile pe care le aveți despre cel care ia deciziile de cumpărare. Poate lua el această decizie sau vă poate oferi informațiile respective?

Ce anume urmăresc să realizez la primul contact?
Apelați la informațiile pe care le aveți despre nevoile generale ale clientului potențial. Răspunsul la această întrebare trebuie să fie realist (ceva ce poate fi realizat), pozitiv (să contribuie la aprofundarea relației) și concret (nu este suficient să spuneți că vreți să mergeți înainte).

Ce probleme/nevoi credeți că puteți rezolva/satisface?
Identificați greutățile pe care le întâmpină persoana respectivă. Trebuie să știți încotro se îndreaptă compania sa și unde s-a poziționat în trecut. Trebuie să-i cunoașteți piața. Cu cât îi înțelegem mai bine problemele și nevoile înainte de a o contacta, cu atât avem șanse mai mari să ne prelungim relația dincolo de primul contact.

Ce lucruri sau cunoștințe aveți în comun și v-ar putea ajuta?
Gândiți-vă la cunoștințele sau la referințele comune pe care le puteți folosi ca să spargeți gheața. Chiar dacă nu ați fost recomandat de cineva, este posibil

să faceți parte din organizații sociale sau profesionale similare, care să vă asigure o bază comună pentru discuții.

Ce anume vreau să obțin astăzi?

Trebuie să știți ce vreți să realizați. Acest lucru depinde, bineînțeles, de ceea ce se întâmplă în timpul primului contact. Nu este însă rău să vă gândiți la un posibil pas următor. De exemplu, vreți să stabiliți o întâlnire? Vreți să obțineți permisiunea de a furniza informații suplimentare? Îl invitați pe clientul potențial la o manifestare cu caracter profesional? Trebuie să fiți foarte clar și concis în exprimarea dorințelor dumneavoastră. Dacă nu sunteți foarte clar, cum vreți să înțeleagă clientul potențial ce doriți?

Ce voi spune mai întâi?

Spuneți-i imediat clientului potențial de ce ar trebui să accepte întâlnirea cu dumneavoastră. Din nou, va trebui să apelați la informațiile pe care le aveți despre nevoile sale generale. În capitolul următor, ne vom ocupa mai pe larg de chestiunea conceperii mesajului transmis cu ocazia primului contact.

Concluzia: cauza principală a unei abordări nereușite o reprezintă slaba pregătire a acesteia. Acest lucru nu este valabil pentru toate formele de vânzare. În majoritatea cazurilor însă, dacă nu facem o legătură între situația clienților noștri potențiali și ceea ce vindem, nu ne putem diferenția de zecile de alți agenți comerciali care-i contactează în fiecare săptămână.

Gândiți-vă ce înseamnă pentru succesul nostru a fi altfel decât restul. Pregătirea în vederea abordării este o posibilitate de a le dovedi clienților potențiali faptul că le prețuim timpul și că luăm în serios ceea ce fac. În final, respectul deschide ușile conversației și ne ajută să aflăm mai multe lucruri despre felul în care le putem fi de ajutor clienților noștri. Din acest moment, am început deja să punem temelia unei relații de afaceri trainice, benefice pentru ambele părți.

Capitolul 3
Primul contact
Captarea atenției clientului potențial

Ca să reușim în domeniul vânzărilor, trebuie să depășim obstacolele inerente existente în mintea aproape oricărui cumpărător: prejudecata, dezinteresul, scepticismul, nehotărârea și rezistența la schimbare. De fapt, vom începe să eliminăm aceste obstacole încă din primele etape ale procesului de vânzare, învățând să le vedem din punctul de vedere al clientului.

Presupunând că am identificat o nouă posibilitate de afaceri și că ne-am pregătit suficient pentru abordare, următoarea etapă logică a procesului de vânzare o reprezintă inițierea contactului cu clienții potențiali și deschiderea ușilor pentru viitoarele contacte. Obiectivul nostru este să captăm atenția în speranța obținerii unei prime întrevederi.

Deplasarea centrului atenției noastre: de la cantitate
la calitate

Pentru cei mai mulți dintre noi, obținerea unor rezultate pozitive în urma primului contact constituie una dintre cele mai dificile probleme de care ne lovim în munca noastră. Dăm nenumărate telefoane. Trimitem numeroase materiale, în care facem reclamă noilor noastre produse și servicii. Chiar îi trecem pe clienții noștri potențiali pe lista celor care primesc buletinul informativ al companiei noastre. Cu toate acestea, indiferent ce-am face, numărul răspunsurilor nu crește. De ce? Pur și simplu pentru că nu am făcut nimic deosebit ca să captăm atenția.

Amintiți-vă de un telefon pe care l-ați dat recent unui client potențial. Cum v-ați prezentat? Ce-ați spus după aceea? Cum a reacționat cealaltă persoană?

Pentru mulți dintre noi, indiferent de marfa pe care o vindem, răspunsurile la aceste întrebări sunt surprinzător de asemănătoare: „Am spus numele meu și al companiei mele. Am vorbit puțin despre serviciul sau produsul meu și am întrebat dacă putem stabili o întâlnire. Clientul potențial a spus că nu este interesat."

Este ușor să renunțăm în acest moment. Să recunoaștem că, dacă nu vindem un produs sau un serviciu foarte cunoscut, este adesea foarte greu să-i stârnim unui client potențial interesul pentru ceea ce avem să-i spunem. Acest lucru este valabil mai ales dacă începem discuția sau dacă scriem scrisori la fel ca toți ceilalți agenți comerciali.

Aceasta se întâmplă pentru că tindem să punem un accent prea mare pe cantitate, pe numărul de contacte pe care le realizăm, nu pe calitate. Ne concentrăm eforturile pe realizarea unui număr foarte mare de contacte și pe pregătirea unor prezentări captivante, iar apoi sperăm ca din totalul celor vizați să apară cineva care să cumpere. În definitiv, vânzările sunt un joc al numerelor, nu-i așa? Așa ni s-a spus mereu. Cu cât este mai mare numărul celor cu care vorbim, cu atât vom realiza mai multe vânzări. Ei bine, poate că da, poate că nu.

Într-o oarecare măsură, vânzările vor fi întotdeauna un joc al numerelor. Studiind însă procesul de vânzare-cumpărare, vom ajunge să înțelegem că o strategie axată exclusiv pe cantitate prezintă multe neajunsuri. Este un model de vânzare care aparține trecutului. În mediul competitiv de astăzi, dacă nu investim timp și energie în realizarea unor contacte serioase, este posibil să nu avem șansa de a obține acea primă întrevedere.

Deplasarea centrului atenției noastre: de la noi la ei

Un alt motiv pentru care obținem cu greu întâlniri îl constituie tendința de a ne scoate prea repede în evidență produsele și serviciile pe parcursul comunicării. Înainte chiar de a pune întrebări, oferim deja soluții care se pot potrivi sau nu cu nevoile clientului potențial. Aduceți-vă aminte că pregătirea în vederea abordării ne furnizează informații suficiente pentru realizarea primului contact. Însă, de regulă, ea nu ne furnizează suficiente amănunte ca să putem oferi soluții.

Cu toate acestea, mulți dintre noi cădem în capcană și încercăm să „vindem“ în timpul primului contact. De aceea ne este greu să ne diferențiem de ceilalți. Clienții potențiali sunt atât de obișnuiți cu acest gen de abordare, încât li se pare că toți agenții comerciali spun același lucru. Ce se întâmplă atunci? Refuză să se întâlnească cu noi.

În majoritatea cazurilor, este vorba despre un refuz fals. Spunem „fals“ pentru că, în realitate, noi nu i-am oferit clientului soluția potrivită, pe care i-am oferi-o dacă am înțelege într-adevăr situația acestuia.

Priviți lucrurile din punctul de vedere al clientului potențial. Dacă acesta este un important factor de decizie, putem fi siguri că este contactat permanent de persoane pregătite să-i ofere soluții de la prima convorbire telefonică sau la prima scrisoare. Așa încât, de fiecare dată când merge la serviciu, știe că ar putea fi bombardat de agenți comerciali doritori să-i fure singurul lucru esențial de care deja duce lipsă: timpul.

Înțelegând acest lucru, este normal să facem ceva deosebit.

> *Dacă ați fost acceptat, gândiți-vă care este motivul și încercați să repetați ceea ce ați făcut. Dacă ați fost refuzat, gândiți-vă de ce și încercați să învățați din această experiență.*

Declarația de credibilitate — o șansă de a fi diferit

Dacă vă uitați în ziarul local la pagina rezervată cinematografiei, veți vedea multe reclame. Deși promovează filme diferite, majoritatea lor au ceva comun: aprecierile din partea criticilor. „De două ori bravo!“ spune una dintre reclame. „Candidat sigur la Oscar!“ spune alta. „Excelentă interpretare!“ zice alta.

Orice film, chiar și unul prost, beneficiază de aprecieri din partea unor oameni care spun cât de grozav este acesta. De ce? Ce-i aduc aceste aprecieri filmului respectiv? Îi aduc credibilitate. Noi vedem aprecierile și ne gândim: „Alții l-au văzut și le-a plăcut. Poate c-o să-mi placă și mie.“

Ce efect ar fi avut asupra noastră aprecierile respective dacă acestea ar fi venit din partea producătorului și a regizorului filmului? Unul foarte mic, pentru că deja ne așteptăm ca aceștia să spună că filmul este bun. În definitiv, interesul lor este ca filmul să se vândă.

În același fel, clienții se așteaptă ca noi să facem reclamă avantajelor pe care le oferă produsele și serviciile noastre. Din

acest motiv, mărturia unei terțe persoane are un rol extrem de important când este vorba despre asigurarea clienților potențiali în privința credibilității noastre și a companiilor noastre.

La aceasta contribuie declarația de credibilitate. Ea face ca accentul să se deplaseze dinspre noi spre clientul potențial, făcând referire la aspectele care-l interesează pe acesta. Ea încorporează de asemenea experiența unor companii similare care au folosit cu succes produsele sau serviciile noastre. De ce reușește o asemenea abordare?

În primul rând, contactul inițial nu se mai axează pe opinia noastră. Vă amintiți aprecierile din partea criticilor de cinema? Ce credeți că produce un efect mai puternic: a-i spune unui client potențial ce credem noi despre capacitatea noastră de a găsi soluții sau a-i spune ce a observat altcineva în legătură cu acest lucru?

Declarația de credibilitate produce un efect puternic și pentru că este ceva diferit de ceea ce fac majoritatea agenților comerciali. Gândiți-vă la următorul lucru: câți agenți comerciali vă contactează și se lansează imediat într-o prezentare a produselor și serviciilor lor? Foarte probabil, toți. Și câte așa-zise scrisori personalizate primiți, care se referă în mod clar la dorințele și nevoile dumneavoastră? Probabil nu foarte multe.

Privind aceste lucruri din punctul nostru de vedere, putem înțelege motivul pentru care atunci când vorbim despre ce anume îl interesează pe celălalt și apelăm la experiențele trăite de clienții noștri actuali, vom avea șanse mai mari ca primul nostru contact să fie un succes.

Conceperea unei declarații de credibilitate

Când apelăm la o declarație de credibilitate, îi sugerăm clientului potențial că ar putea obține ceva folosind produsul sau serviciul nostru. Devenim credibili atunci când îi spunem că alții ca el au tras foloase de pe urma acestuia.

De unde obținem informațiile necesare elaborării unei declarații de credibilitate? Din experiențele trăite de clienții noștri satisfăcuți — și din etapa de pregătire în vederea abordării. Este foarte greu, dacă nu chiar imposibil, să concepem o declarație de credibilitate dacă nu suntem puși în temă.

Lucrul bun este că, din clipa în care am învățat să folosim cum trebuie declarațiile de credibilitate la primul contact, vom putea să le folosim și în alte faze ale procesului de vânzare. Ele

ne pot ajuta să trecem de „paznici“ și să captăm atenția clientului potențial pe durata primei întrevederi.

Cu cât veți apela mai des la declarațiile de credibilitate, cu atât vă va fi mai ușor să le folosiți. Deși acestea trebuie să respecte un anumit format, dumneavoastră va trebui în cele din urmă să-l adaptați, folosind un stil și un limbaj potrivit cu mediul în care lucrați.

O declarație de credibilitate trebuie să cuprindă în faza primului contact patru elemente:

- ***Ce am făcut noi pentru alte companii.*** Vom începe cu ajutorul pe care compania noastră l-a oferit altor organizații cu obiect de activitate asemănător celui al clientului potențial. În această fază, vom evita să dăm nume de firme dacă nu suntem siguri că cealaltă persoană va reacționa în mod favorabil.
- ***Cum le-am ajutat.*** Vom spune pe scurt în ce fel am ajutat noi înșine, compania noastră sau produsul ori serviciul oferit de noi.
- ***Cum l-am putea ajuta pe clientul potențial.*** Vom spune că într-un mod asemănător, vom putea ajuta compania clientului nostru potențial, dar că avem nevoie de informații suplimentare ca să știm exact cum o vom face. (Rețineți: nu putem spune că soluția respectivă va da rezultate sigure pentru că nu avem informații suficiente ca să susținem acest lucru.)
- ***Ne angajăm că vom reveni.*** Vom încheia făcând următorul pas logic (adică solicitând o întâlnire sau cerând permisiunea de a pune câteva întrebări). Spuneți-i pur și simplu clientului potențial ceea ce doriți.

Iată un exemplu de declarație de credibilitate pe care am putea-o folosi ca să începem o discuție telefonică:

„Câteva companii din Sydney au reușit să-și sporească densitatea stocurilor cu 50%. De fapt, anul trecut o companie ca a dumneavoastră a reușit să stocheze în același spațiu mai multe produse și să mărească eficiența deplasării paleților în unitatea de timp.

Ele au putut face aceste lucruri reducând mărimea intervalului dintre șiruri și crescând numărul punctelor de încărcare-descărcare, ceea ce a contribuit la creșterea numărului de paleți din depozit.

Și dumneavoastră v-ați putea mări într-o proporție asemănătoare densitatea stocurilor.

Doriți să stabilim o întâlnire ca să vedem dacă vă putem ajuta să obțineți aceleași rezultate?“

Așa cum puteți observa, un prim contact însoțit de o declarație de credibilitate este complet diferit de tactica folosită de majoritatea agenților comerciali — dacă este realizat corect. Iată o declarație de credibilitate care nu va produce un efect la fel de puternic:

„Firma Roman and Company fabrică scule electrice de 30 de ani. Forjorul nostru cu cuie pentru tablă este cel mai fiabil dintre toate. Ar putea fi unealta perfectă pentru o firmă de construcții ca a dumneavoastră. Pot să vă spun mai multe despre acest aparat extraordinar?“

De ce nu este bună această declarație de credibilitate? În primul rând, vorbește imediat despre compania pentru care lucrează agentul comercial. În al doilea rând, nu se referă la companii asemănătoare care să fi folosit cu succes produsele firmei Roman and Company. În al treilea rând, ultima întrebare îi oferă celuilalt posibilitatea de a spune „nu“.

Să zicem că vă contactează un consultant financiar. S-a pregătit foarte bine înainte de a vă aborda și știe că încercați să economisiți niște bani ca să vă trimiteți copilul la facultate. Dacă persoana respectivă își încheie declarația de credibilitate întrebându-vă: „Pot să vă arăt cum vă puteți investi banii folosind produsele companiei mele?“, veți putea să spuneți ușor: „Nu, nu mă interesează.“

Dar în situația în care consultantul vă întreabă: „Pot să vă pun câteva întrebări ca să vă înțeleg mai bine preocupările legate de economisirea sumelor necesare educației copilului dumneavoastră?“, vă va fi mult mai greu să-l refuzați.

Ca să înțelegem mai bine ce efect poate avea întrebarea finală, să analizăm un caz privind lucrurile din perspectiva dumneavoastră.

Ultima întrebare din ambele exemple reprezintă o cerere asemănătoare: persoana respectivă dorește să se întâlnească cu dumneavoastră. Diferența? În primul exemplu, ea vorbește din punctul său de vedere, iar în al doilea, din punctul dumneavoastră de vedere.

Ajunși în acest punct al procesului de vânzare, vom discuta despre mai multe metode de inițiere a comunicării, dându-vă câteva sfaturi privind folosirea lor. Nu uitați însă că, indiferent de metoda de abordare pe care o utilizați, declarația de credibilitate vă va diferenția cel mai probabil de toți ceilalți agenți comerciali care operează pe piață.

Metode de inițiere a comunicării

• Telefonul sau mesageria vocală

- Scrisorile
- Broșurile
- Mostrele
- Cărțile de vizită
- Mijloacele de informare de masă

Electric Company, Inc.
În slujba dumneavoastră de 30 de ani

12 ianuarie 2001

Dnei Margery Sams
Director de producție

Stimată doamnă Sams,

Atât hotelul Orio, cât și hotelul Hamilton și-au redus cu până la 13% cheltuielile efectuate într-un an cu energia electrică și au îmbunătățit în același timp condițiile în care lucrează angajații lor.

Cu ajutorul unei aplicații informatice, ele și-au creat un program de utilizare a apei calde care a scăzut costul acesteia la hotelul din centrul orașului al uneia dintre cele două firme cu peste 30%.

Am putea obține rezultate similare la Uptown Suites.

Voi reveni pentru detalii pe 20 ianuarie la ora 13.

Cu sinceritate,

Gunther Heinz

Gunther Heinz
Electric Company

Figura 2. Modelul unei declarații de credibilitate

Primul contact: abordarea în doi pași

Pasul 1: corespondența scrisă — familiarizarea clientului potențial

Deși comunicarea scrisă este în mod obișnuit necesară într-un anumit punct al procesului de vânzare, multor agenți comerciali nu le place să le furnizeze informații de bunăvoie clienților potențiali înainte de a vorbi cu ei la telefon. De ce? Pentru că, spun ei, acest lucru le dă oamenilor timp să găsească un motiv întemeiat pentru a le respinge solicitarea unei întâlniri.

Bineînțeles că așa se întâmplă. Dar în acest caz, vinovat este de obicei agentul comercial care a început să „vândă" prea repede sau a eșuat în tentativa sa de a capta atenția clientului potențial. Iată de ce este foarte important să redactăm corespondența de început referindu-ne la ceea ce-l interesează pe destinatar.

Puneți-vă în locul potențialului client. Închipuiți-vă că sunteți manager de resurse umane la o fabrică. Primiți prin poștă, din partea unei firme de recrutare a angajaților, un voluminos pachet cu materiale informative referitoare la metodele sofisticate de recrutare folosite de aceasta. Materialele sunt însoțite de o scrisoare convențională, care începe cu adresarea: „Pentru persoana care se ocupă de acest subiect." Care este impresia dumneavoastră? Veți păstra materialele sau le veți arunca la coșul de gunoi?

Ce-ați zice însă dacă scrisoarea s-ar referi la ceea ce vă interesează pe dumneavoastră? Ce-ați zice dacă ea ar fi trimisă pe numele dumneavoastră și ar vorbi despre felul în care organizații ca a dumneavoastră au beneficiat de pe urma serviciilor respectivei firme de recrutare? Ce-ați zice dacă în scrisoare s-ar spune apoi că este posibil ca și compania dumneavoastră să se bucure de aceleași avantaje?

Scrisoarea introductivă ar putea suna astfel:

„Am aflat din ziar că sunteți în căutarea unor ingineri. În ultimele două luni, o companie ca a dumneavoastră și-a sporit efectivul de ingineri cu peste 25% cu scopul de a finaliza o serie de proiecte urgente. Firma noastră a ajutat clienți precum Sturm & Associates și Greenbo Services la eficientizarea și accelerarea operațiunilor de recrutare în acest domeniu.

Cred că vă putem ajuta să obțineți rezultate similare în ceea ce privește eforturile dumneavoastră de recrutare. Colaborăm cu mulți ingineri aflați în căutarea unui loc de muncă și care îndeplinesc condițiile specificate în anunțul dumneavoastră. Și pentru că a venit vorba, nu vă va costa nimic.

Vă voi contacta joi ca să vedem ce putem face."

Acum, ținând cont de calitatea dumneavoastră de manager de resurse umane, sunteți mai interesat?

Țineți minte că, deși comunicarea scrisă are menirea de a stârni interesul și de a ne face credibili, principalul obiectiv al

acesteia îl reprezintă „vânzarea“ unei întrevederi cu clientul potențial, nu a produsului sau a serviciului în sine.

Un responsabil pentru relațiile cu clienții din partea unei firme care vinde sisteme de publicitate directă povestește cum și-a câștigat credibilitatea cu ajutorul comunicării scrise și a abordării în doi pași:

„Pe atunci, clienții mei erau în principal organizații nonprofit. Lucrasem cu multe organizații importante de acest gen, dar nu putusem să pătrund într-una dintre cele mai mari. Eram într-adevăr frustrat din acest punct de vedere, deoarece știam că puteam fi de ajutor.

Atunci m-am hotărât să folosesc abordarea în doi pași și i-am scris factorului de decizie din acea organizație o scrisoare: «Vă scriu această scrisoare pentru că se pare că nu pot ajunge la dumneavoastră nici prin telefon, nici personal. Iar ceea ce vreau să vă spun este că am pentru dumneavoastră o idee care cred c-o să vă placă.» Apoi am continuat să-i câștig încrederea, explicându-i cum au obținut alții avantaje de pe urma sistemului, cât de ușor putea fi el folosit și ce economii putea aduce în fiecare zi. Înainte de a putea să-l sun eu, m-a sunat chiar el pe mine.

A spus: «Vă mulțumesc pentru scrisoare. Sunt nou în această organizație. Știu că m-ați căutat de mai multe ori, dar sunt căutat zilnic de o mulțime de persoane și, pur și simplu, nu mi-am dat seama cine sunteți. Am auzit de sistemul dumneavoastră. De fapt, una dintre organizațiile noastre spune că este extraordinar. N-ați vrea să veniți până aici ca să mi-l prezentați?»

Aceasta s-a dovedit una dintre cele mai mari afaceri pe care le-am făcut vreodată.“

Pe vremea când Bob Hanes vindea programele Dale Carnegie Training în Indiana, acesta a folosit și el destul de des abordarea în doi pași ca să câștige încrederea clienților potențiali. Odată, în timp ce se pregătea în vederea abordării, a observat că filiala din Detroit a asociației United Auto Workers (UAW — Uniunea Lucrătorilor din Industria de Automobile) avea un volum important de afaceri cu programele Dale Carnegie Training.

„Văzând cum stau lucrurile în Detroit, am hotărât că era momentul să încep colaborarea cu personalul UAW de la cele cinci fabrici ale companiei General Motors aflate pe teritoriul meu. Am dat trei telefoane la unul dintre cele două mari birouri UAW, încercând să stabilesc o întâlnire cu președintele. Acesta a refuzat să discute cu mine la telefon și chiar să-mi fixeze o întâlnire. Nu știa nimic despre mine, despre Dale Carnegie Training sau despre ceea ce puteam face noi pentru

membrii asociației sale. Atunci am trecut imediat la abordarea în doi pași, numai că am făcut vreo doi pași în plus.

În decursul unei săptămâni, i-am trimis trei bilețele diferite, în care vorbeam despre avantajele de care beneficia o organizație similară care lucra cu noi. I-am scris aceste bilete pe hârtie albă și i le-am trimis în plicuri albe.

Îmi aduc aminte că pe primul dintre bilete era scris: «Ar putea exista o cale de a-i ajuta pe membrii asociației dumneavoastră să reducă stresul la care sunt supuși zilnic… Nu este important? Organizațiile UAW/GM din Detroit fac acest lucru.»

Pe un al doilea bilet era scris: «Ar putea exista o cale de a-i ajuta pe membrii asociației dumneavoastră să înfrunte cu mai multă încredere în sine conducerea… fără să apeleze la greve. N-ar fi bine? Organizațiile UAW/GM din Detroit fac acest lucru.»

Pe cel de-al treilea bilet era scris: «Știu o metodă dovedită care i-ar putea ajuta pe membrii asociației dumneavoastră să se înțeleagă și mai bine cu soțiile și copiii lor. N-ar fi bine? Organizațiile UAW/GM din Detroit fac acest lucru.»

După vreo trei zile de la trimiterea celui de-al treilea bilet, am sunat-o pe secretara președintelui și i-am spus: «În ultimele șapte zile, i-am trimis președintelui dumneavoastră trei bilete, în care-i vorbeam despre felul în care consider că i-aș putea ajuta pe membrii asociației dumneavoastră. Aș dori să-i arăt cum fac acest lucru cei din organizațiile UAW/GM din Detroit.» Secretara, care deschisese cele trei plicuri și-i dăduse președintelui biletele, a răspuns: «Chiar ne întrebam dacă intenționați să ne spuneți despre ce anume este vorba. Dânsul este curios să știe ce fac cei din Detroit.»

Restul a fost ușor. După ce m-am întâlnit cu președintele și am obținut sprijinul său, am pus la punct 13 proiecte pentru UAW în următoarele 12 luni.“

Domnul Carnegie însuși aducea adeseori vorba despre o scrisoare pe care o primise de la un potențial angajat. Femeia respectivă încerca să-și „vândă“ aptitudinile în urma unui anunț de angajare pe care domnul Carnegie îl dăduse în ziarul local.

„Căutam o secretară personală și dădusem un anunț la ziar“, spunea domnul Carnegie. „Pusesem pariu c-o să primesc 300 de scrisori. Aproape toate începeau cam așa: «În urma anunțului dumneavoastră numărul 299 din ediția de duminică a ziarului *Times*, doresc să-mi depun candidatura pentru postul pe care-l oferiți…»

Era însă o scrisoare care se deosebea de celelalte și care suna cam așa:

«Stimate domn,

Veți primi probabil două sau trei sute de scrisori în urma anunțului dumneavoastră. Sunteți un om ocupat. N-aveți timp să le citiți pe toate. Așa că, dacă puneți chiar acum mâna pe telefon și sunați la 823-9512, voi fi bucuroasă să vin la dumneavoastră, să deschid scrisorile, să le arunc la coș pe cele care nu merită a fi citite și să le pun pe celelalte pe biroul dumneavoastră ca să le studiați. Am 15 ani vechime…»

În continuare îmi vorbea despre persoanele importante pentru care lucrase. După ce am citit acea scrisoare, îmi venea să dansez pe masă. Am luat imediat telefonul și i-am spus să vină. Era însă prea târziu. Altcineva pusese mâna pe ea înaintea mea."

De ce a avut acea scrisoare un succes atât de mare? Pentru că expeditorul s-a referit la ceea ce-l interesa cel mai mult pe domnul Carnegie.

Pe scurt despre abordarea în doi paşi

Pasul 1. Trimiteți un mesaj scris, prin care să câștigați încrederea și să captați interesul.

Pasul 2. Reveniți cu un telefon.

Pasul 2: contactarea prin telefon

Închipuiți-vă că sunteți în plin proces de elaborare a previziunii cu privire la vânzările din trimestrul următor. Șeful dumneavoastră are nevoie de ea la sfârșitul zilei. Pentru că ați avut totuși un program foarte încărcat, nu v-ați apucat de ea până în această dimineață. Este însă timpul să vă mobilizați. Vă simțiți motivat și credeți că aveți destul timp ca s-o terminați. Deodată sună telefonul. Cum reacționați? Vă bucurați că ați fost întrerupt? Sau oftați și vă doriți să vă fi amintit mai înainte să direcționați apelurile spre căsuța de mesaje?

Desigur, atunci când este rândul nostru să dăm telefoane, vrem ca ceilalți să reacționeze altfel. Vrem să se bucure că i-am sunat, în ciuda faptului că-i distragem de la lucru. Din nefericire, este posibil ca apelurile noastre telefonice să nu fie întâmpinate cu bucurie. Și ținând seama de sentimentele pe care le încercăm atunci când suntem întrerupți de telefon, putem înțelege de ce.

Fie că ne place, fie că nu, telefonul este un aparat extraordinar, care-l ajută pe agentul comercial profesionist să-și folosească timpul într-un mod eficient. Cu toate acestea,

înconjurați de sisteme de mesagerie vocală, roboți telefonici și sisteme de identificare a apelanților, este mai greu ca niciodată să faci afaceri prin telefon. Ne este tot mai greu să ajungem la oamenii pe care-i sunăm pentru că lor le este tot mai ușor să ne evite.

Când în sfârșit îi prindem la telefon, este mult mai dificil să captăm atenția clienților potențiali. La telefon, vocea și cuvintele noastre sunt singurele lucruri care vin în contact direct cu aceștia. Nu avem avantajul pe care-l oferă mimica sau poziția corpului. De aceea trebuie să ne exprimăm clar și concis, să ne adresăm într-un mod care să ne diferențieze de concurenții noștri.

Din fericire, putem trece peste aceste obstacole atâta vreme cât ne pregătim pentru o convorbire telefonică la fel cum ne-am pregăti pentru o întâlnire personală. Și de această dată este esențial să folosim informațiile culese în faza prealabilă abordării și să punem la punct o strategie care să exploateze la maximum timpul de care dispunem — și timpul clientului nostru potențial. Apelul nostru telefonic trebuie să aibă un scop. Trebuie să avem un plan pentru cazul în care ne lovim de „paznic". Trebuie să avem un alt plan pentru cazul în care ne lovim de sistemul de mesagerie vocală. Și așa mai departe. Gândiți-vă: cine credeți că are cele mai mari șanse de a vorbi cu clientul: agentul comercial care se pregătește pentru contactul inițial sau cel care nu se pregătește?

Ce trebuie să știm când vorbim la telefon cu potențialii clienți?

La telefon, singurul lucru pe care-l puteți împărtăși clientului este vocea dumneavoastră. Deprindeți prin exercițiu abilitățile de a vorbi la telefon și veți profita la maximum de timpul petrecut cu clienții. Nu uitați:

• Treceți direct la subiect. Cei care ascultă la telefon nu sunt atenți prea mult timp.

• Zâmbiți — se va simți din tonul vocii dumneavoastră.

• Fiți curtenitor, dar categoric.

• Puneți calitatea înaintea cantității.

• Fiecare „nu" vă apropie de un „da".

• Exprimați-vă concis, clar și convingător. Vocea dumneavoastră să fie un strălucit exemplu de entuziasm, profesionalism și credibilitate.

Factorii principali ai reușitei unei convorbiri telefonice

Atitudinea

Al, un agent de asigurări, obișnuia să dea primele telefoane șezând cocoțat pe biroul său. Spunea că acest lucru îi dădea încredere, ca și cum s-ar fi aflat „deasupra lumii“. Un alt agent comercial avea chiar două birouri în încăperea în care lucra: la unul stătea când lucra cu diverse hârțoage, iar la celălalt, când dădea telefoane unor clienți noi.

Deși este posibil ca aceste idei să nu vi se potrivească, mesajul este clar. Faceți tot ceea ce este rațional și vă ajută să aveți permanent o atitudine pozitivă. „Înainte de a iniția un contact îmi zic un anumit lucru“, spunea Larry Hann, director de vânzări în Chantilly, Virginia. „Îmi zic: «Eu sunt o persoană importantă, dumneavoastră sunteți o persoană importantă și vă sun dintr-un motiv important.» Când le rostesc și le pătrund sensul, aceste cuvinte îmi influențează atitudinea, îmi dau curaj și mă ajută să mă concentrez și să vorbesc așa cum trebuie să vorbesc unei persoane foarte importante.“

Tonul vocii

Încrederea și amabilitatea sunt esențiale pentru a produce o bună impresie atunci când vorbiți la telefon. Pare firesc să fie așa. Și totuși, au existat momente în care fiecare dintre noi a discutat cu oameni lipsiți de energie și de entuziasm. Ce influență a avut acest lucru asupra impresiei pe care v-ați făcut-o despre persoana respectivă sau despre compania acesteia? Nu uitați: succesul în domeniul vânzărilor nu depinde atât de cei pe care-i cunoaștem, cât mai ales de cei care doresc să ne cunoască. Ar trebui să-i facem pe oameni să vrea să ne cunoască imediat, vorbindu-le pe un ton prietenos și încrezător.

De asemenea, este bine să dăm tonul conversației apelând la o cerere politicoasă, de exemplu: „Îmi puteți acorda circa două minute pentru a discuta ceva cu dumneavoastră?“ O asemenea întrebare, rostită pe un ton plăcut, este o dovadă de curtoazie și de profesionalism. Astfel este mult mai probabil ca potențialul client să fie receptiv la discuție.

Claritatea și concizia

Dacă am pregătit o declarație de credibilitate și o strategie pentru convorbirea telefonică, putem să ne exprimăm mai ușor intențiile în timpul contactului inițial. Mulți specialiști în vânzări care obțin rezultate remarcabile își pregătesc un

scenariu pe care-l repetă cu ajutorul casetofonului — sau al propriului sistem de mesagerie vocală — până când ajung să se exprime în mod firesc și cursiv.

Rostiți numele persoanei respective

Domnul Dale Carnegie spunea că numele cuiva este cel mai dulce și cel mai important sunet într-o limbă. Nu numai că oamenilor le place să-l audă, dar rostirea numelui unei persoane ne ajută să ne-o amintim.

Entuziasmul

Entuziasmul este important pe parcursul procesului de vânzare. El trebuie să vină în mod firesc, din convingerea fermă că cealaltă persoană va avea de câștigat din ceea ce avem să-i oferim. Cum ne putem aștepta ca altcineva să fie încântat în privința produsului nostru dacă noi înșine nu suntem?

Umorul adecvat situației

Umorul adecvat situației nu înseamnă ceva de genul: „Să vă spun cea mai grozavă poantă pe care am citit-o pe Internet azi dimineață“, ci înseamnă că, dacă suntem degajați atunci când spunem ceva cu adevărat hazliu, putem să facem acest lucru ca să însuflețim convorbirile telefonice.

Michael Crom, vicepreședinte executiv al organizației Dale Carnegie and Associates, apela la umor în timpul contactelor de afaceri pe care le avea vinerea după-amiaza atunci când vindea programul nostru de pregătire:

„Pe când mă aflam în San Diego, îmi plăcea ca vinerea după-amiaza să-i sun pe responsabilii de vânzări ai unor potențiali clienți. Spuneam: «Bună ziua. Sunt Michael Crom. În această după-amiază fac un sondaj de opinie neoficial în rândul responsabililor de vânzări. Aproape jumătate cred că la ora asta subalternii lor sunt la plajă, iar cealaltă jumătate cred că iau lecții de golf.» Întotdeauna auzeam pe cineva râzând. Apoi le spuneam că scopul apelului meu este să obțin o întâlnire în cadrul căreia să le împărtășesc câteva idei care să-i facă să nu le pese unde se află subalternii lor vinerea după-amiaza. Aceasta pentru că agenții de vânzări își vor fi îndeplinit deja obiectivele. În urma apelului meu telefonic, am obținut câteva întrevederi!“

Factorii principali în acțiune

Atunci când lucra ca reprezentantă a diviziei de publicații a Asociației Americane a Spitalelor, Andrea Holden a făcut dovada câtorva calități fundamentale pe care trebuie să le aibă cel care vorbește la telefon atunci când a intrat în legătură cu un client potențial scump la vedere.

Totul a început atunci când șeful i-a propus Andreei — care era cel mai bun agent de vânzări din organizația sa — să lanseze o revistă nouă pe piața extrem de competitivă a spitalelor și unităților de ocrotire a sănătății, vânzând spațiu de reclamă care să asigure însăși existența respectivei reviste.

„Șeful mi-a pus la dispoziție o sumă de bani, o mașină, o listă cu
200 de nume și un teritoriu format din 21 de state și două provincii canadiene“, își amintește Andrea. „Eram plătită exclusiv pe bază de comision, așa că a trebuit să apelez la telefon ca să acopăr întregul teritoriu în mod eficient și operativ.“

În timp ce se pregătea în vederea abordării clienților potențiali, Andrea a descoperit că o importantă companie numită Hill-Rom ar putea fi un client excelent. „I-am sunat și am aflat numele persoanei care se ocupa de publicitate. Vreme de două luni, am sunat săptămânal persoana respectivă și întotdeauna mi-a răspuns căsuța vocală. Indiferent ce făceam, niciodată nu-mi răspundea la telefon.“

Odată, pe când călătorea între Indianapolis și Cincinnati, Andreei i-a venit o idee despre cum ar fi putut să folosească telefonul spre a-și atinge obiectivul. Știa că urma să treacă prin Batesville, Indiana, un orășel în care-și avea sediul compania Hill-Rom. „Am ieșit de pe autostradă, am găsit un telefon public și, ca întotdeauna, am vorbit cu secretara potențialului meu client. Am spus: „Bună ziua, sunt Andrea Holden de la revista *Health Facilities Management* și trebuie să discut neapărat cu domnul Collar.“

De această dată, pentru că vocea sa exprimase urgența și importanța, secretara i-a făcut legătura. Când clientul potențial a răspuns la telefon, Andrea a început să-i vorbească despre ceea ce-l interesa pe acesta: „Am o idee pentru dumneavoastră. Sunt pe autostradă, nu departe de firma dumneavoastră și vreau să trec pe acolo și să vă spun cum vă puteți spori vânzările și cum puteți îmbunătăți imaginea firmei prin intermediul publicității într-o revistă nouă, destinată unor oameni care au nevoie de produsele dumneavoastră. Pot trece pe la firmă să ne întâlnim în zece minute?“

Clientul potențial a început să râdă. Nu pentru că Andrea apelase în vreun mod intenționat la umor, ci pentru că, potrivit spuselor sale, „nimeni nu mă mai sunase vreodată de pe marginea autostrăzii ca să-mi solicite o întâlnire“. Impresionat de entuziasmul ei și curios să afle în ce fel putea organizația lui să beneficieze de pe urma colaborării cu Andrea, clientul potențial a acceptat s-o întâlnească. Când a ajuns acolo, acesta i-a prezentat fabrica și i-a explicat felul în care era organizată firma sa.

Ceea ce fusese la început doar o oprire pe marginea autostrăzii avea să ducă la cel mai important client al noii reviste. De-a lungul anilor, Andrea și clientul său au avut o strânsă relație de afaceri, care s-a transformat într-o relație de prietenie. Și cu toate că pentru dezvoltarea relației sale Andrea a parcurs mai multe faze specifice procesului de vânzare, totul a început cu un apel telefonic de pe marginea drumului.

Cum puteți obține rezultate mai bune atunci când vorbiți la telefon

- Obțineți o întâlnire în care să stabiliți viitoarele întâlniri.
- Determinați numărul de întâlniri pe care trebuie să-l realizați săptămânal.
- Sunați mai multe persoane la rând.
- Folosiți un formular de evidență a contactelor.
- Completați un formular de pregătire în vederea abordării clienților potențiali.

Obstacole în calea comunicării prin telefon

„Paznicii“

Datoria „paznicilor“ este să protejeze persoana pentru care lucrează. Ei au autoritatea, chiar dacă implicită, de a deschide sau de a închide porțile organizației. Ei nu doar ne introduc în organizație, dar pot să ne și rețină înăuntru. Și pot deveni un aliat prețios atunci când este vorba despre a cunoaște caracterul factorului de decizie — și chiar firma în ansamblul său.

Este esențial să ni-i facem aliați pe acești „paznici“. N-ar trebui să ne deranjeze faptul că vor să știe cine suntem. Aceasta este datoria lor. Având în minte acest lucru, trebuie să fim pregătiți să-i convingem că serviciile noastre sunt prețioase.

Atunci când avem de-a face cu „paznicii“, indiferent de situația în care ne aflăm, ar trebui să facem două lucruri importante:

- ***Să spunem adevărul.*** Afacerea noastră nu are un caracter strict personal și rareori are un caracter secret, iar de obicei nu este foarte importantă pentru altcineva în afara noastră.
- ***Să fim stăruitori.*** Stăruința îi răsplătește pe cei care o practică.

Concluzia: ca specialiști în domeniul vânzărilor, ar trebui să încercăm să fim prietenoși atunci când avem de-a face cu orice persoană care are acces la clienții noștri potențiali sau efectivi.

Jyoti Verge, o specialistă în vânzări din Londra, și-a făcut un obicei din a-i trata cu respect pe „paznici“ și a-i cunoaște mai întâi ca oameni. Această tactică o ajută să-și facă relații trainice de afaceri la nivelul multor companii. Odată, un „paznic“ pe nume Rebecca a ajutat-o nu numai să pătrundă în organizație, ci și să facă progrese în privința închegării unei relații de afaceri:

„Când am mers să mă întâlnesc pentru prima oară cu cineva de la o firmă care putea deveni un client important al nostru, persoana pe care trebuia s-o întâlnesc n-a putut veni. Așteptasem însă destul de mult în anticamera biroului său înainte de a afla că plecase. Între timp, am discutat cu asistenta sa personală, Rebecca. Vorbind despre una, despre alta, am constatat că aveam multe în comun și am stabilit o relație excelentă cu ea.

În săptămânile următoare, pe măsură ce relația noastră a avansat, am aflat multe lucruri despre organizația respectivă din punctul de vedere al Rebeccăi. Am aflat că ea coordona activitatea tuturor asistentelor personale din cadrul companiei și s-a oferit să obțină de la acestea informații care să mă ajute să cunosc nevoile organizației.

Din clipa în care am avut acele informații — alături de cele culese de pe Internet, din rapoartele anuale ale companiei etc. — am început să-i împărtășesc Rebeccăi câteva idei. A fost realmente încântată, motiv pentru care a căutat imediat în agenda persoanei cu putere de decizie un interval de timp liber pentru o întâlnire de 20 de minute. Înainte de întâlnirea respectivă, am sunat-o pe Rebecca și i-am vorbit pe scurt despre planurile mele, ca și despre lucrurile pe care voiam să le discut cu șeful ei. I-am cerut părerea și ajutorul, pentru că învățasem să-i prețuiesc realmente capacitatea de a vedea lucrurile în profunzime.

Nu numai că Rebecca m-a ajutat să mă strecor în programul șefului său, dar ea a ținut să mă prezinte și altor persoane care aveau să fie implicate în luarea deciziei. În final, am obținut din partea companiei respective angajamentul pentru unul dintre proiecte, dar în plus am și stabilit o relație pe termen lung cu aceasta și am devenit bună prietenă cu Rebecca. De fapt, probabil că noi două am fi devenit prietene și fără acea relație de afaceri, pentru că Rebecca mă interesa în primul rând ca om. Niciodată nu poți ști cum vor evolua lucrurile.“

Ce spunem atunci când la telefon răspunde „paznicul“

Ca să putem trece de „paznici“, trebuie să facem ceea ce este necesar în fiecare fază a procesului de vânzare: trebuie să întocmim un plan. Folosind informațiile din faza de pregătire în vederea abordării, ar trebui să știm precis ce anume vom spune sau vom face ca să ne sporim șansele de a discuta cu clientul potențial.

Nu uitați: „paznicii“ au rolul de a-i îndepărta pe cei care nu vin cu ceva prețios pentru compania lor. Din acest motiv există, de regulă, trei lucruri pe care paznicii vor să le știe: cine suntem, ce firmă reprezentăm și, uneori, de ce am sunat. De ce să nu anticipăm aceste întrebări răspunzând noi la ele? În esență, i-am putea ajuta pe paznici să-și facă datoria.

În primul rând, spuneți cine sunteți și ce firmă reprezentați. Tonul dumneavoastră trebuie să fie amabil, însă hotărât. Rostiți-vă clar și rar numele, astfel încât să inspirați încredere. După cum puteți constata, procedând astfel, ați eliminat deja două dintre cele trei întrebări.

Acum să ne oprim la a treia întrebare: în legătură cu ce ați sunat? Din fericire, există câteva tehnici care vă vor ajuta să răspundeți și la aceasta. Puteți să faceți următoarele lucruri:

- ***Să vă referiți la o cunoștință.*** Așa cum vom discuta mai târziu în cadrul acestui capitol, folosind numele unei persoane pe care clientul potențial o cunoaște și o respectă, vă veți spori în mare măsură șansele de a vorbi direct cu acesta. Dacă aveți de gând să folosiți un nume, trebuie să fiți siguri că acel client potențial cunoaște și manifestă respect pentru persoana respectivă.
- ***Să vă folosiți de faptul că ați fost îndrumat de cineva din cadrul firmei.*** Iată ce faceți: dați pur și simplu telefon la biroul președintelui. În aproape toate cazurile, veți fi

îndrumat spre altcineva. Aceasta vă va da posibilitatea să spuneți: „Puteți, vă rog, să-mi faceți legătura cu persoana respectivă?“ Odată făcută legătura cu aceasta, spuneți ceva de genul: „Bună ziua. Sunt Alan Adell de la Phelps Distributing. Am fost îndrumat de la biroul domnului (președinte) Coreel către Carol Divers.“ Apoi continuați-vă prezentarea.

- ***Să vă referiți la corespondența anterioară.*** Acest lucru dă rezultate atunci când este aplicată metoda de abordare în doi pași. „Vă rog să-i spuneți domnului Chin că l-am sunat în legătură cu mesajul primit ieri prin poșta electronică.“ Când vă referiți la corespondența anterioară, evitați să folosiți cuvinte ca: „broșură“, „material informativ“, „informații“ sau „scrisoare“. În locul lor, încercați să folosiți cuvinte precum: „corespondență“, „mesaj“, „fax“ sau „poștă electronică“.

Ar trebui oare să-i întrebăm dacă au citit mesajele trimise de noi? Părerea noastră este că nu trebuie să facem așa ceva, și vă vom explica de ce. Ce-ar fi dacă discuția s-ar purta în felul următor?

„Bună ziua, sunt Paul Williams de la SCR Technologies și vă sun în urma mesajului pe care vi l-am trimis ieri prin poșta electronică. Ați avut ocazia să-l citiți?“

„Nu“, răspunde cealaltă persoană. „Am aproximativ 200 de mesaje care așteaptă să fie citite. Lăsați-mă cel puțin o săptămână.“

Nu este imposibil, dar este greu să reparați greșeala făcută.

Dacă veți pregăti o introducere ca aceea despre care am discutat mai înainte, veți face un mare pas înainte spre a vă asigura că discuția dumneavoastră cu „paznicii“ se va încheia cu succes. Nu uitați: scenariul dumneavoastră nu trebuie să fie identic cu exemplele prezentate în acest capitol, însă trebuie să fie pregătit cu grijă și bine gândit. Dacă-i veți ușura sarcina „paznicului“ comunicând bine cu acesta, este mai probabil ca și el să vă ușureze sarcina.

Mesageria vocală: „paznicul“ electronic

Deși secretarele și personalul de la recepție triază în continuare convorbirile, de cele mai multe ori, ni se face legătura — adică ni se face legătura cu căsuța vocală. Acum, oamenilor le este mai ușor ca niciodată să selecteze convorbirile telefonice, când mesageria vocală a ajuns să fie atât de mult utilizată la locul de muncă.

În loc să vedem în mesageria vocală un obstacol, am putea să vedem în ea o ocazie de a vorbi direct cu clientul potențial — lucru pe care nu-l obținem de la un „paznic“ uman.

În mod surprinzător, atunci când îi întrebăm pe cei care participă la cursurile noastre de pregătire, mulți afirmă că, decât să lase un mesaj, preferă să închidă telefonul atunci când sunt întâmpinați de sistemul de mesagerie vocală. Nu prea înțelegem de ce. Care este șansa ca o persoană să ne sune dacă nu lăsăm un mesaj? Niciuna, nu-i așa? În schimb, dacă lăsăm un mesaj, vor crește automat șansele noastre de a primi un telefon de răspuns și, cel mai bine, de a obține o întâlnire. Dacă am sunat de 15 ori și n-am lăsat niciun mesaj, din punctul de vedere al clientului potențial, n-am sunat niciodată.

De ce avem tendința să nu lăsăm mesaje? De regulă, pentru că avem impresia că deranjăm. Este bine să simțim astfel, dar nu este bine să lăsăm ca acest sentiment să ne țină pe loc. De-a lungul carierei, fiecare agent comercial de succes a avut această impresie la un moment dat. Diferența dintre agenții comerciali de succes și cei cu rezultate mediocre constă însă în faptul că primii nu au permis acestei impresii să le stea în cale. Nu putem face carieră în domeniul vânzărilor dacă nu suntem dispuși să stăruim în demersurile noastre. Aduceți-vă aminte că Thomas Edison, inventatorul, până să aibă succes, a eșuat de 11 000 de ori în tentativa sa de a crea un bec funcțional. În ce situație ne-am fi aflat dacă s-ar fi oprit la tentativa cu numărul 10 000?

Din fericire, nu avem nevoie de atât de multe încercări ca să trecem de obstacolul numit mesagerie vocală. Țineți minte: a lăsa mesaje în căsuța vocală este echivalent cu orice alt lucru legat de serviciu pe care nu ne prea place să-l facem. Atitudinea noastră este cea care contează cel mai mult. Dacă vedem în mesageria vocală o posibilitate de a vorbi cu clientul potențial, nu o barieră între noi și el, suntem cu un pas în biroul acestuia.

Iată câteva sfaturi care vă vor ajuta să folosiți în interesul dumneavoastră mesageria vocală:

- ***Lăsați întotdeauna un mesaj.*** Așa cum tocmai am menționat, este exact opusul a ceea ce dorește lumea, însă este singurul mod în care alți oameni pot afla că noi încercăm să ajungem la ei.
- ***Mesajul trebuie să conțină informații pertinente și să fie scurt.*** Nu încercați să spuneți prea multe despre produsul sau serviciul dumneavoastră. Totuși, trebuie să-i furnizați clientului potențial acele informații care-i sunt necesare:

a) ca să înțeleagă scopul apelului dumneavoastră și b) ca să vă contacteze. În unele situații, mai ales în tranzacțiile efectuate între firme și consumatorii individuali, procesul de vânzare se desfășoară în întregime prin intermediul mesageriei vocale. În astfel de cazuri, este chiar practic să folosim mesageria vocală atunci când facem afaceri.

- ***La începutul și la sfârșitul mesajului dumneavoastră, lăsați întotdeauna numărul de telefon la care puteți fi contactați.*** Spuneți-vă rar și clar numele și numărul de telefon. Acest lucru îl va încuraja pe celălalt să le noteze și să vă sune. În plus, este posibil ca el să nu le fi reținut de la început, așa încât îl veți scuti de sarcina de a reasculta mesajul.
- ***Păstrați permanent controlul asupra situației.*** În mesajul dumneavoastră îl puteți înștiința pe clientul potențial că veți reveni cu un telefon a doua zi, la o anumită oră. Este posibil să fie nevoie să lăsați același mesaj de mai multe ori până să stabiliți contactul cu persoana respectivă. Esențial este că în acest fel sunteți stăpâni pe situație. Bineînțeles, atunci când spuneți că veți reveni, trebuie să vă țineți de cuvânt. În asemenea cazuri este foarte importantă existența unui sistem corespunzător de organizare a evidenței contactelor.
- ***Apăsați tasta „0“ și cereți cu clientul potențial.*** Dacă acesta răspunde, prima întrebare pe care ar trebui să i-o puneți după ce v-ați prezentat este aceasta: „Credeți că aveți timp pentru o discuție telefonică de două minute?“ Participanții la programul nostru de pregătire care folosesc în mod regulat această tactică spun că pentru fiecare persoană căreia îi displace să fie chemată la telefon sau să fie întreruptă există zece care se arată interesate. De data asta, numerele lucrează în favoarea dumneavoastră!

Aceste idei vă pot ajuta să treceți de la un mesaj transmis prin căsuța vocală la o discuție mai serioasă. Esențial este, indiferent de situația în care vă aflați, să lăsați un mesaj care să stârnească interesul clientului potențial. Pentru aceasta trebuie să spuneți sau să faceți ceva care să capteze atenția.

Captarea atenției clientului potențial

Niciodată nu vom avea o a doua șansă de a produce o primă impresie. Acest lucru este valabil și pentru captarea atenției. Dacă nu le vom stârni clienților potențiali interesul în primele 30 de secunde, probabil că nu ni se va mai oferi o a doua șansă.

Așadar, ce trebuie să facem ca să captăm atenția? Cum îi putem face pe clienții potențiali să ne vadă altfel decât pe ceilalți agenți comerciali care-i contactează? Există două posibilități:

- ***Apelați la o declarație de credibilitate.*** Așa cum am arătat ceva mai înainte, declarațiile de credibilitate sunt arma dumneavoastră secretă împotriva concurenței. Apelați la acestea de fiecare dată când aveți ocazia, iar ele vă vor deveni o a doua natură. Bazându-vă pe informațiile culese în etapa de pregătire în vederea abordării, elaborați declarații de credibilitate pentru diferite scenarii. Apoi le veți putea adapta în funcție de clientul cu care discutați. Țineți minte: foarte puțini agenți comerciali au răbdarea necesară pentru a folosi acest instrument de lucru. Dacă-l veți folosi, veți beneficia de un important avantaj în raport cu majoritatea agenților comerciali de pe piață, care nu-l folosesc.
- ***Apelați la o tehnică de captare a atenției.*** O altă metodă de captare a atenției constă pur și simplu în folosirea unor elemente care să stârnească interesul celorlalți — fraze sau acțiuni care să ne ajute să le distragem clienților potențiali atenția de la ceea ce fac și să le-o orientăm spre ceea ce spunem noi.

Tehnicile de captare a atenției sunt folosite, de regulă, în primele faze ale procesului de vânzare. Le putem utiliza ca să obținem întâlniri, în timpul discuțiilor telefonice sau în orice moment al prezentării, când simțim că cealaltă persoană își pierde interesul sau nu mai este atentă. Ele ne dau șansa de a pune la punct și de a aplica o tactică nouă și interesantă, diferită de cele folosite de alți agenți comerciali.

Cum trebuie folosite tehnicile de captare a atenției

Deși tehnicile de captare a atenției sunt foarte variate, de la folosirea unor cuvinte până la întreprinderea unor acțiuni, ele trebuie să fie relevante, caracteristice și să aibă o anumită

semnificație pentru clientul potențial. Iată de ce tehnicile de captare a atenției folosite pe parcursul procesului de vânzare sunt, într-o oarecare măsură, asemănătoare unei garderobe. Așa cum nu ne îmbrăcăm cu toate hainele odată, tot așa nu vom folosi toate aceste tehnici în același timp. Unele metode dau rezultate mai bune cu anumiți clienți potențiali, așa cum unele haine ale noastre se potrivesc cu anumite ocazii. Iată câteva dintre cele mai folosite tehnici de captare a atenției.

Complimentele

Domnul Carnegie spunea întotdeauna: „Complimentele plac oricui.“ Oare nu ne plac ele nouă tuturor? Din păcate, complimentele pot acționa și împotriva noastră, ele fiind adesea utilizate în mod exagerat de specialiștii în vânzări. De ce le aducem atunci în discuție? Pentru că ele reprezintă totuși un mijloc viabil de captare a atenției cuiva — dacă sunt folosite corect. Totul ține de pregătirea prealabilă abordării.

Să privim lucrurile în felul următor: majoritatea cumpărătorilor potențiali au obosit să-i tot asculte pe agenții comerciali făcând aprecieri cu privire la familiile lor, la noile lor facilități sau la birourile frumos aranjate. Și totuși, cei mai mulți agenți comerciali apelează tocmai la asemenea complimente lipsite de conținut. Nu vrem să spunem că n-ar trebui să-i felicităm pe oameni pentru lucrurile respective dacă suntem sinceri în aprecierile noastre. Rețineți însă că asemenea declarații nu ne diferențiază de ceilalți agenți.

În schimb, dacă folosim informațiile din faza de pregătire în vederea abordării, putem să-l felicităm pe clientul nostru potențial pentru lucruri relevante.

De exemplu: „Maria, vreau să știi că apreciez în mod deosebit ceea ce ai făcut la nivelul comunității. Acum o săptămână, am citit în ziar că departamentul tău a strâns 10 000 de dolari pentru adăpostul destinat animalelor.“ Sau: „Luiza, sunt impresionat de rezultatele profesionale pe care le-ai obținut de la preluarea acestui departament. Prietena noastră comună Maria mi-a spus că profitul a crescut cu 25%.“

Dacă suntem tot timpul pe fază și ne pregătim înainte de a trece la abordarea clienților potențiali, vom ajunge să facem în mod firesc complimente care să-i impresioneze pe aceștia.

Puneți o întrebare care să aibă legătură cu o nevoie

Acesta este un mod direct, nelipsit de o oarecare logică de a demara comunicarea fie prin telefon, fie în scris. Însă nu putem întreba orice. Ar trebui să punem întrebări relevante pentru nevoile generale ale persoanei respective. De exemplu, am putea pune o întrebare de genul: „Dacă ar exista o posibilitate de a spori productivitatea muncii asociaților dumneavoastră fără a face cheltuieli prea mari, ați vrea să știți care este aceasta, nu-i așa?“ Iar pentru ca întrebările noastre să fie relevante, putem apela din nou la informațiile culese în faza de pregătire în vederea abordării.

Referințele

Dacă mai țineți minte discuția noastră cu privire la abordarea „paznicilor“, vă veți reaminti că utilizarea referințelor este probabil cel mai eficient mijloc de captare a atenției cuiva. Studiile efectuate arată foarte clar că referințele contribuie mai mult decât orice altă metodă la îmbunătățirea comunicării noastre directe cu clienții potențiali. Este mult mai bine să începem discuția astfel: „Bună ziua, Mary Fakhoury mi-a sugerat să vă sun. Mă numesc…“ decât să începem prin a spune cine suntem. Trebuie însă ca, înainte de a folosi această metodă, să ne asigurăm că între clientul potențial și cunoștința noastră există relații bune.

Cultivarea clienților

Această tehnică de captare a atenției presupune ca noi să fim un fel de agenție de știri. Trebuie să citim permanent ziare, reviste, cărți și alte publicații de specialitate. Ar trebui să căutăm noutăți și informații de piață care să fie utile clienților noștri potențiali, inclusiv lucruri pe care le aflăm de la alți clienți (atâta vreme cât nu este vorba de bârfă).

Când vom putea să-i abordăm pe oameni apelând la tehnicile potrivite de captare a atenției, dintr-o dată nu vom mai fi priviți doar ca niște agenți comerciali. Informațiile trebuie însă să fie relevante. Dacă am făcut ceea ce trebuie în etapa de pregătire în vederea abordării, ar trebui să fim suficient de familiarizați cu afacerea clientului nostru potențial ca să știm ce noutăți l-ar putea interesa pe acesta.

Afirmațiile surprinzătoare

Dacă vom face sau vom spune ceva neobișnuit, șansele ca potențialul nostru client să vrea să ne vadă vor spori.

În cartea sa intitulată *The 5 Great Rules of Selling*, Percy Whiting ne povestește despre un agent comercial din New York care a reușit să obțină întâlniri din partea unor importanți oameni de afaceri. El a explicat că succesul se datora faptului că-și lua întotdeauna „prin surprindere“ clienții potențiali, solicitându-le să se întâlnească la ore neobișnuite.

În loc să stabilească o întâlnire pentru ora 11:00, de exemplu, el fixa una pentru ora 10:50. Bineînțeles, era posibil ca persoana respectivă să aibă o altă întâlnire la ora 11:00, dar probabil că pentru ora 10:50, nu avea nimic programat. În plus, propunerea agentului comercial implica și faptul că acesta știa cât de important era timpul potențialului client și că întrevederea avea să fie cât mai scurtă cu putință.

Putem surprinde la fel de bine și fără ajutorul cuvintelor. Uneori, putem capta atenția prin acțiuni originale.

Să analizăm exemplul lui Frank McGrath, specialist în vânzări din San Diego. Pe când vindea spațiu de reclamă la radio, acesta a avut de-a face cu un cumpărător pe care nu era chip să-l întâlnească. Atunci i-a trimis un cec în valoare de 100 de dolari cu scopul de a susține o acțiune de binefacere la care potențialul client ținea foarte mult. Acest lucru i-a atras atenția persoanei respective, care a devenit ulterior un client foarte important.

La fel, lui Bill Hermann îi era foarte greu să obțină o întâlnire cu directorul general al unei mari companii producătoare de calculatoare din San Diego. Însă nu a renunțat. Dimpotrivă, a încercat să aplice o tactică originală. A cumpărat o plăcintă cu mere de la o patiserie din zonă și i-a atașat un bilet în care spunea: „Cine împarte plăcinta? Am niște idei pe care aș dori să le discut cu dumneavoastră, referitoare la modul în care vă puteți mări porția.“ Apoi a dus produsul la firmă, spunându-i secretarei că era vorba despre un cadou perisabil. După două ore, Bill obținea cu ușurință o întâlnire.

Pe vremea când vindea sisteme de conectare în rețea a calculatoarelor, fiind angajat la o companie din New York, Kevin Fannon a folosit și el tactica plăcintei. De data aceasta, el trebuia să reînnoade o relație de afaceri care se rupsese din cauza predecesorului său.

„Când am fost angajat la firmă, mi s-a spus că respectiva companie va fi cel mai important client al meu. Din nefericire, din cauza turnurii pe care o luaseră evenimentele în ultima vreme, relația cu firma în cauză fusese grav afectată. Așa încât, în loc să fie unul dintre cei mai importanți clienți ai companiei noastre, aceasta a încetat să mai facă afaceri cu noi“, spunea Kevin.

„Indiferent ce făceam sau pe cine sunam, nimeni nu voia să vorbească cu mine. Chiar și atunci când începuseră să se deschidă unele uși la un anumit nivel al companiei, proprietarii acesteia au continuat să se opună reînnodării relației dintre noi. Am vorbit cu instructorul meu specializat în vânzări, care îmi putea da niște idei. Acesta mi-a povestit cum fusese folosită o plăcintă în alte situații. Fiind nou în domeniu, eram deschis la orice idee care ar fi putut capta atenția clientului respectiv.

Bineînțeles, plăcinta singură n-ar fi reușit acest lucru. Am scris un bilet pe care l-am trimis împreună cu plăcinta, cerându-mi scuze pentru greșelile comise de compania noastră față de clientul în cauză. De asemenea, mi-am asumat răspunderea pentru situația respectivă și am specificat că plăcinta trimisă era un semn al recunoașterii vinovăției.

La câteva ore de la primirea pachetului, asistentul președintelui m-a contactat ca să stabilim o întâlnire prin care să reînnodăm relațiile. Am aflat că președintele a înaintat materialele noastre publicitare subordonaților săi, dar că plăcinta a păstrat-o pentru el.“

Biletul lui Kevin și plăcinta pocăinței i-au deschis acestuia calea către factorii de decizie, iar cele două companii au început în cele din urmă să facă din nou afaceri împreună. Chiar dacă în prezent Kevin este responsabil pentru relațiile cu clienții la o altă firmă din același domeniu, el crede că relația personală pe care a stabilit-o cu clientul său îi va permite să păstreze o legătură de afaceri reciproc avantajoasă.

Mike Lowe a avut și el nevoie de o tactică originală în abordarea unui client scump la vedere. Mike știa că, dacă ar fi putut să discute cu acesta, i-ar fi dat o idee foarte bună. Vreme de trei luni, însă, potențialul client a fost imposibil de abordat.

După ce a încercat mai multe tactici clasice, Mike s-a hotărât să-i trimită omului un pantof, ambalat frumos într-o cutie specială. După câteva zile, a revenit cu un telefon, explicând că a vrut pur și simplu să pună piciorul în prag. Clientul a râs, spunându-i că nu mai văzuse așa ceva niciodată. Mike a obținut o întâlnire și șansa de a participa la o licitație pentru atribuirea unei lucrări. A câștigat licitația, iar de atunci compania respectivă a rămas un client fidel al firmei sale.

Țineți minte: indiferent ce metodă alegem pentru a capta atenția, obiectivul nostru este să obținem acea primă întrevedere cu clientul potențial, care este atât de importantă. Folosind mijloace precum declarațiile de credibilitate și tehnicile de captare a atenției și concentrându-ne asupra clientului potențial, șansele noastre de a ieși în evidență vor crește substanțial. Noi, la rândul nostru, vom avea o mai bună posibilitate de a-l ajuta pe clientul potențial și de a pune bazele

unei relații de afaceri pe termen lung, care să-l aibă într-adevăr în centru pe client.

Capitolul 4
Întrevederea
Cum putem câștiga încrederea clientului?

Dacă toate lucrurile ar fi la fel, majoritatea oamenilor ar cumpăra ținând seama exclusiv de preț. Sarcina agentului comercial este să-l ajute pe client să înțeleagă faptul că lucrurile nu sunt toate la fel. Facem aceasta punând întrebările potrivite la momentul potrivit și prezentând soluțiile potrivite în cel mai potrivit mod.

Am identificat posibilitățile de afaceri. Ne-am pregătit în vederea abordării. Primul nostru contact a reușit să capteze atenția clientului potențial. În acest moment, suntem exact așa cum ne dorim să fim: în contact direct cu clientul nostru potențial.

Țineți minte: primele trei etape ale procesului de vânzare se axează pe sporirea șanselor ca potențialul client să-și petreacă o parte din timp cu noi. Acum, când am reușit să obținem o întâlnire, trebuie să ne sporim șansele ca timpul petrecut împreună să treacă într-un mod plăcut și eficient pentru toată lumea.

Contrar practicii obișnuite, în timpul primei întrevederi, n-ar trebui să încercăm să vindem o anumită soluție. De ce? Pentru că majoritatea agenților comerciali fac acest lucru.

Din nefericire, multora dintre noi le vine greu să renunțe la această obișnuință. În majoritatea cazurilor, avem impresia că suntem foarte norocoși când obținem o întâlnire de câteva minute cu oameni pe care încercăm din răsputeri să-i impresionăm. Avem impresia că suntem zoriți. Avem impresia că suntem obligați să dăm cât mai multe informații cu putință despre produsele și serviciile noastre, în speranța că potențialului client îi va plăcea ceea ce-i spunem și va dori să

petreacă mai mult timp în compania noastră. Și chiar dacă ni se pare că ne-am dus pregătiți să punem întrebări și să aflăm mai multe despre situația în care se află acesta, întrebările sunt de obicei superficiale. Drept urmare, nu pătrundem niciodată suficient de adânc pentru a obține informații prețioase, care ar putea să ne ofere un avantaj în raport cu concurenții noștri în procesul de vânzare.

Din aceste motive, ca și din altele, nu este cel mai potrivit lucru să vorbim pe îndelete despre produsele și serviciile noastre la prima întâlnire. Aceasta nu înseamnă că este imposibil să obținem un angajament din partea cumpărătorului dacă vorbim despre noi și compania pe care o reprezentăm. În unele situații, este posibil. Dar în multe dintre situațiile complexe cu care se întâlnesc agenții comerciali de astăzi, cei mai performanți dintre aceștia aplică o tactică diferită: stabilesc cu clientul o relație amiabilă și culeg informații în așa fel încât acesta să se afle în centrul atenției.

Stabilirea unei relații amiabile

Când ați făcut ultima oară o achiziție importantă de la cineva pe care nu l-ați simpatizat? Probabil că acest lucru nu se întâmplă prea des. Clienților noștri potențiali li se întâmplă la fel. Evident, faptul că cineva ne simpatizează nu ne garantează că vom și face afaceri cu el. Dar dacă clientul nostru potențial nu ne simpatizează, există puține șanse pentru a pune bazele unei solide relații de afaceri. Iată de ce este foarte important ca, pe parcursul procesului de vânzare, să stabilim repede și cu consecvență o relație amiabilă cu clienții noștri.

Ce este o relație amiabilă? Este o relație bazată pe o combinație de aptitudini interpersonale, știință de a asculta, credibilitate și profesionalism. Este un proces pe parcursul căruia se câștigă încrederea și se stabilește o legătură între clientul potențial și agentul de vânzări. Când suntem în relații amiabile, atmosfera devine mai prielnică și mai relaxată. Apare încrederea. Clientul potențial este mai înclinat să răspundă la întrebările noastre și să ne dea mai multe informații. Acest lucru este foarte important atunci când culegem informațiile necesare pentru găsirea soluției potrivite. La rândul său, o relație amiabilă solidă presupune de obicei o mai mare deschidere din partea partenerilor de discuție față de ideile, sugestiile și soluțiile pe care le prezentăm.

Stabilirea unei relații amiabile începe odată cu primul contact pe care-l avem cu clientul potențial și continuă de-a lungul întregii noastre relații de afaceri. Nu contează dacă această relație durează 30 de minute sau 30 de ani, pentru că

abilitatea noastră de a stabili o legătură amiabilă este extrem de importantă, indiferent de mediul în care ne desfășurăm activitatea. În situațiile în care procesul de vânzare durează mult, iar produsele care fac obiectul tranzacțiilor sunt foarte scumpe, relațiile amiabile reprezintă cheia legăturilor trainice de afaceri. În cazul tranzacțiilor izolate, relația amiabilă pe care o stabilim cu clienții influențează procesul de vânzare și, în plus, ne ajută de obicei să ne facem noi cunoștințe, cu care, în viitor, am putea face afaceri.

Bazându-ne pe ceea ce am aflat de la participanții la cursurile noastre de pregătire, credem că în 90% dintre cazuri, soarta întâlnirii se hotărăște în primele două minute. De ce? Pentru că în acest moment, clientul potențial este încă preocupat de alte lucruri. De o ședință la care a participat. De o convorbire telefonică pe care tocmai a încheiat-o. De un raport pe care trebuie să-l prezinte șefului la sfârșitul zilei. De evaluările angajaților, pe care trebuie să le realizeze. Iar lista poate continua.

Știind acest lucru, faceți-vă o prioritate din a începe imediat să stabiliți o relație amiabilă. Înainte de a merge la o întâlnire, puneți-vă următoarele întrebări: cum anume pot câștiga încrederea persoanei respective și ce anume o liniștește? Ce-i face pe clienții mei potențiali să spună: „Această persoană știe să asculte, este capabilă și-mi place“ sau „Cred că poate să mă ajute să-mi rezolv problemele“? Rezervați-vă timp pentru a reflecta la aceste întrebări; ele sunt importante pentru modul în care veți aborda fiecare întâlnire.

Trebuie să recunoaștem că există puține companii ale căror produse se vând de la sine și ai căror clienți se bat ca să le obțină. În toate celelalte cazuri, avem nevoie de o relație amiabilă.

Ce este bine să știți când aveți o întrevedere

• Inspirați încredere. Purtați-vă ca și cum ați avea de transmis clientului dumneavoastră un mesaj important.

• Acordați întotdeauna atenție felului în care arătați.

• Pregătiți-vă să folosiți tehnici de captare a atenției. Nu vă bazați pe inspirație.

• Când aveți o întâlnire personală, evitați să spuneți: „S-a întâmplat să fiu prin apropiere.“

• Când vă întâlniți cu mai multe persoane, adresați-vă fiecăreia dintre ele.

• Fiți original în privința amabilităților.

• Când apelați la umor, asigurați-vă c-o faceți pe socoteala dumneavoastră.

• Nu exagerați vorbind despre pasiunile clienților.

Principiile relațiilor interumane — temelia comportamentului din timpul întrevederii

Nu este nimic magic în privința stabilirii unei relații amiabile — nu este vorba decât despre o extindere a concepției noastre privind dorința sinceră de a vedea lucrurile din punctul de vedere al celeilalte persoane. Această concepție este chiar temelia metodei de vânzare pe care o prezentăm în cartea de față.

Veți observa că în lucrarea noastră facem destul de des trimiteri la experiențele trăite de noi sau vă cerem să vă puneți în pielea clientului. Facem aceasta dintr-un anumit motiv. Dacă vom învăța să vedem situațiile din perspectiva altora, vom ajunge să lucrăm mult mai eficient.

Brian Kopf, agent de vânzări în Chicago, ne povestește ce s-a întâmplat atunci când a abordat pentru prima oară un client din punctul de vedere al acestuia, nu al lui însuși:

„Mă întâlneam cu reprezentanții unei companii locale care fabrica matrițe pentru firmele din industria sticlei. Când m-am dus la întâlnire, aceștia credeau că știau cam ce le-ar trebui. Însă în loc să aflu bugetul de care dispuneau și să le pun întrebări generale, așa cum făceam întotdeauna, m-am pus în pielea lor. M-am străduit să aflu mai multe despre ei. Am început prin a-i întreba despre problemele pe care le aveau în acel moment. După ce răspundeau la o întrebare, eu pătrundeam mai adânc și le puneam alta. La sfârșit, am făcut o vizită în secția de producție ca să văd ce utilaje foloseau. Pentru că nu am acceptat faptul că ei «erau siguri» de ce aveau nevoie și am încercat realmente să văd lucrurile din punctul lor de vedere, am putut să plec de la întâlnire cu o înțelegere mult mai bună a activității lor. Pentru ei, am putut să aplic o soluție complet diferită, mult mai bună pentru situația lor.

În activitatea mea zilnică, nu mă consider doar un agent comercial, ci și un consultant“, spunea Brian. „Dacă nu pot vedea lucrurile din punctul de vedere al celorlalți, nu pot aplica o soluție optimă pentru ei.“

În cei patru ani în care Chris McCloskey și-a pus pe picioare propria firmă de servicii de proiectare grafică, faptul că a învățat să vadă lucrurile din punctul de vedere al clienților săi a făcut ca volumul de activitate al firmei să crească într-un singur an cu 234%. „Când am început să lucrez pe cont propriu, le dădeam clienților o schiță spre analiză și aprobare. Deși le plăcea ceea ce făceam, mă întrebau adeseori de ce

lucrurile arătau într-un anumit mod. Întrebările lor îmi indicau faptul că proiectul meu nu se potrivea cu ceea ce aveau ei în minte. Drept urmare, aveam nevoie de alte câteva ore ca să reproiectez piesele în așa fel încât să se potrivească cu ceea ce căutau ei.

Din momentul în care mi-am dat seama de importanța înțelegerii punctului de vedere al clientului, am învățat să pun mai bine întrebările și să ascult înainte de a propune un proiect. Am folosit multe dintre mijloacele prezentate în această carte. Însă cheia a reprezentat-o realmente faptul de a vedea lucrurile din punctul de vedere al celorlalți."

Capacitatea de a vedea lucrurile din punctul de vedere al partenerului de discuție este un mijloc foarte prețios în orice colț al lumii. Gualtiero Berti, șeful compartimentului de marketing al societății Siemens Italia, avea probleme în privința obținerii unei întâlniri cu conducerea superioară a unui potențial client. De fiecare dată când a solicitat o întâlnire, persoanele respective l-au refuzat din cauză că făceau afaceri cu unul dintre concurenții săi. Ce a făcut atunci? S-a hotărât să vadă lucrurile nu din punctul de vedere al conducerii, ci din acela al utilizatorului final.

„Văzând că nu pot obține o întâlnire cu conducerea superioară, m-am întrebat cine anume din compania respectivă ar putea obține cel mai mare avantaj din utilizarea produsului meu. Am stabilit că persoana care se ocupa de întreținere și reparații. Adică persoana care se trezea în toiul nopții atunci când utilajele se defectau. Așa încât m-am hotărât să merg la omul cu pricina, iar el a putut să testeze produsele noastre. Rezultatul: s-a redus aproape imediat numărul problemelor legate de întreținere și reparații. Persoana respectivă și-a dat seama că nu va mai trebui să se trezească noaptea ca să repare utilajele.

A început să cumpere câteva piese, lucru pe care-l putea face și fără aprobarea conducerii. În cele din urmă, după câțiva ani, în fabrică erau atât de multe piese fabricate de Siemens, încât conducerea a început să fie convinsă de valoarea lor. Membrii săi erau foarte mulțumiți de felul în care mergeau lucrurile — totul datorită efortului pe care l-am făcut pentru a înțelege punctul de vedere al persoanei care se ocupa de întreținere și reparații. Astăzi, valoarea comenzilor pe care le primim de la acest client a sporit substanțial."

În ceea ce-l privește pe Ian Kennedy, director general al companiei Wolfson Maintenance din Anglia, înțelegerea lucrurilor din punctul de vedere al celorlalți a avut o influență enormă asupra felului în care abordează relațiile cu clienții.

„Aveam mari probleme cu sistemele informatice pe care le furnizam Marinei Regale. Problemele s-au accentuat într-atât, încât am primit un telefon de la managerul de proiect al Ministerului Apărării, care, ca să nu spun altfel, a fost foarte direct în afirmațiile pe care le-a făcut. În general, compania noastră trecea prin momente grele, iar reacția noastră anterioară a fost să încercăm să aranjăm lucrurile și să remediem defecțiunile într-un termen cât mai scurt. Cum pe atunci tocmai participam la niște cursuri de pregătire în domeniul vânzărilor, am încercat să aplic o tactică diferită.

Am hotărât să înfrunt furtuna nemulțumirilor și am spus că, pentru a ataca miezul chestiunii, va trebui să vizitez fiecare navă cu probleme (în număr de zece) și chiar să merg pe mare cu ele ca să văd cu ochii mei ce se întâmpla. Ofițerul respectiv a acceptat și, spre surprinderea mea, a fost chiar de acord să mă plătească pentru acest lucru.

Când am fost să văd navele, am constatat că aveam de-a face cu o combinație de probleme de programare, lipsă de cunoștințe și de sprijin pentru personalul navigant, precum și faptul că nevoile acestuia erau diferite în multe privințe de ceea ce ni se ceruse să oferim. Urmarea a fost că Marina Regală ne-a însărcinat să ne ocupăm de pregătirea și asistența celor aflați pe nave și să îmbunătățim sistemele, în așa fel încât acestea să răspundă cerințelor utilizatorilor.

În prezent, Marina Regală este cel mai important client al nostru, afacerile pe care le desfășurăm împreună depășind valoarea de 5 milioane de dolari. Numai văzând lucrurile din punctul de vedere al clientului, am putut transforma ceea ce aproape că însemna sfârșitul firmei noastre într-o posibilitate de afaceri.“

Dorința de a vedea lucrurile din punctul de vedere al celuilalt constituie unul dintre cele 30 de principii pe care se bazează relațiile interumane și pe care domnul Carnegie le-a analizat în cartea sa *Secretele succesului. Cum să vă faceți prieteni și să deveniți influent.*[1] Multe dintre aceste principii sunt strâns legate de procesul de vânzare. De ce? Pentru că ajută la crearea unei atmosfere de încredere.

Trebuie să deveniți sincer interesat de ceilalți

Prea adesea îi privim pe oameni exclusiv prin prisma funcțiilor acestora — cumpărători potențiali ai produselor și serviciilor noastre. Ne adresăm unor „vicepreședinți responsabili cu activitatea de marketing“ sau „directori tehnici“. Adeseori,

facem greșeala de a ne interesa de nevoile persoanei cu funcția respectivă, nu de persoana în cauză. Când ne reamintim că în spatele funcției se află un om, efectul asupra capacității noastre de a stabili relații amiabile este adesea extraordinar.

Ar fi bine să uităm ce anume poate însemna o tranzacție pentru noi și organizația noastră. Nu vă mai gândiți la comisioane. Interesul manifestat de cealaltă persoană pentru oferta dumneavoastră va dispărea exact în clipa în care vom începe să ne arătăm interesul pentru comisioane. Se va citi pe fața noastră. Manifestați în schimb un interes sincer pentru persoana cu care vă întâlniți.

Beat Muller din localitatea elvețiană Safenwil vinde automobile produse de companiile Seat, Chrysler, Jeep și Renault. El ne relatează un caz unic, în care interesul său sincer față de copilul unui client l-a ajutat să pună bazele unei relații amiabile și în cele din urmă să obțină un angajament.

„Tocmai îmi luam rămas-bun de la un client la o expoziție de automobile când am observat o fetiță. Stătea chiar în fața mea și se uita la cravata pe care o purtam. Fiind obișnuit cu copiii, m-am aplecat până la nivelul ei și i-am întins mâna. «Salut. Eu sunt Beat», i-am spus. «Pe tine cum te cheamă?»

«Eveline», mi-a răspuns. «Ai o cravată foarte frumoasă.» Apoi a luat cravata cu amândouă mâinile și a studiat-o cu atenție. Părinții ei stăteau alături și se uitau.

După o scurtă conversație cu Eveline, m-am ridicat și i-am salutat părinții. Eveline se simțea însă în largul ei și a continuat să mă bombardeze cu întrebări. Părinții ei se uitau și ascultau numai. Apoi am început să-i atrag și pe ei în conversație.

După expoziție, familia respectivă a făcut o vizită la agenția noastră. La cea de-a doua întâlnire, în timpul negocierilor cu tatăl său, Eveline s-a jucat cu niște jucării în spațiul special amenajat de noi în acest scop. I-am făcut cadou o mașinuță. La plecare, clientul a spus că mă va contacta după ce va analiza produsele concurenților mei.

După patru săptămâni, m-a sunat și mi-a cerut să ne întâlnim cât mai repede. Ne-am întâlnit în aceeași zi. Bineînțeles că a venit și Eveline. Chiar mai înainte de a ne saluta, ea mi-a spus că preferă un Seat Toledo roșu.

Un lucru m-a frapat în privința acestei tranzacții: dacă aș fi ignorat-o pe Eveline și nenumăratele sale întrebări și m-aș fi concentrat pur și simplu asupra părinților ei, probabil că n-aș fi avut succes. Încrederea tot mai mare pe care am căpătat-o unii în alții s-a datorat faptului că am luat-o în serios pe fetița de 6 ani și am fost sincer interesat de întrebările ei. Sunt sigur că au fost și alți factori implicați, dar legătura amiabilă pe care am stabilit-o a jucat un rol important în relația mea cu clientul.“

Folosirea informațiilor culese în etapa prealabilă abordării reprezintă în același timp dovada interesului sincer pe care-l avem față de clienții noștri potențiali și companiile lor.

Dr. Earl Taylor, reprezentant din Greensboro, Carolina de Nord, al asociației Dale Carnegie Training, a avut ocazia să se întâlnească cu directorul unei importante companii din New York care opera pe Internet.

„Compania era interesată de unul dintre produsele noastre. Mi s-a aranjat plecarea la New York, unde aveam să mă întâlnesc cu directorul companiei ca să discutăm despre un program în care urmau să fie implicați principalii membri ai echipelor din întreaga lume“, spune Earl.

„Am început să studiez tot ce se putea găsi despre compania respectivă. Am căutat date generale cu privire la domeniul în cauză. Am căutat informații cu privire la concurenții săi, volumul vânzărilor, trecutul firmei și altele asemenea. Gene Viesta, un membru al echipei noastre de vânzări din New York, a găsit pe Internet două discursuri ținute de directorul companiei. Mi le-a dat și mie.

Într-unul dintre discursuri, directorul făcea referire la contactele pe care le avea cu persoane de la băncile de investiții, cu consultanți financiari și cu alții care încercau să pună mâna pe partea financiară a afacerii sale. El a spus că nu discută cu niciunul dintre acești oameni, pentru că are cel mai bun consultant financiar din lume: soția lui.

Am găsit însă o cale de a strecura acest aspect în prezentarea mea. Am urmărit să-i arăt că eram sincer interesat de el și de compania sa. Una dintre metodele pe care le-am folosit în acest scop a fost să-i demonstrez că mă pusesem la curent atunci când mă pregătisem pentru întâlnire. Pregătirea temeinică în vederea abordării constituie un avantaj cert și are o importanță deosebită pentru stabilirea unei relații amiabile cu alte persoane.“

La prima întâlnire, Earl a produs o impresie bună. A câștigat încrederea clientului potențial, a obținut angajamentul din partea acestuia și a stabilit o relație de afaceri între cele două firme.

Opriți-vă, priviți, ascultați

Când vă întâlniți pentru prima oară cu un client potențial:

Opriți-vă din acțiunea de a vă gândi la dumneavoastră înșivă, la alte probleme sau la prezentarea pe care o aveți de făcut. Concentrați-vă asupra celuilalt.

Priviți la cealaltă persoană. Aspectul fizic, purtarea și manierele dumneavoastră trebuie să producă o impresie deosebită. Creați-vă în minte

imaginea unui asemenea individ.

Ascultați când cealaltă persoană își spune numele. Fiți atenți la felul în care se pronunță acesta. Dacă este necesar, rugați-o să vi-l spună pe litere. Nu începeți discuția dacă nu cunoașteți numele persoanei respective și nu-l puteți pronunța corect.

Începutul trebuie să fie plin de amabilitate

Felul în care ne prezentăm și-l salutăm pe celălalt dă, în ultimă instanță, tonul întâlnirii. Este vorba nu doar despre o strângere de mână. Este vorba despre felul în care comunicăm cu oamenii. „Sunt încântat că mă aflu aici. Sunteți foarte important pentru mine.“ Adesea, suntem atât de concentrați asupra planurilor noastre, încât uităm de numele și nevoile celuilalt. Aceasta înseamnă că ascultăm doar ca să răspundem, nu ca să înțelegem. S-ar putea ca aceasta să fie diferența dintre câștigarea încrederii și pierderea ei.

Chiar dacă la prima întâlnire discutăm cu clientul despre o situație dificilă, nu trebuie să ne lăsăm dominați de sentimente negative. Nu trebuie să fim fericiți că am obținut întâlnirea. Însă ar trebui să fim încântați de faptul că acel client ne oferă șansa de a-l ajuta să-și păstreze afacerea și de a rezolva problemele.

Zâmbiți

Folosirea zâmbetului în relațiile interumane nu înseamnă să stăm la masă într-un birou și să afișăm un rânjet copilăresc sau o expresie prostească. Acest lucru trebuie să sugereze discret faptul că suntem încântați pentru ocazia pe care o avem de a-l ajuta pe celălalt, iar această atitudine se citește pe chipul nostru.

În condițiile în care afacerile se extind tot mai mult la scara întregii lumi, zâmbetul este în același timp un mijloc practic, care contribuie la depășirea barierelor de limbă dintre cetățenii diferitelor țări.

Raymundo Acosta S., președintele societății mexicane Acosta Deportes, specializată în producția de articole sportive, își amintește că, la începutul carierei sale în domeniul vânzărilor, un simplu zâmbet l-a ajutat să stabilească o relație cu un client.

„Pe atunci, în Mexico City se desfășurau Jocurile Olimpice de Vară. Lucram la un magazin de articole sportive din centrul orașului și mulți clienți erau în căutare de suvenire. O pereche

de nemți a venit la mine. Ei nu știau spaniola, iar eu nu știam germana. Însă le-am zâmbit. Cred că după zâmbetul meu, și-au putut da seama că le voi fi de ajutor.

Am reușit să comunicăm arătând cu degetul spre diverse lucruri din magazin și gesticulând. Am ajuns la concluzia că doreau un tricou care avea imprimat pe el steagul mexican. I-am ajutat să-l găsească și aș putea spune că au fost foarte recunoscători pentru aceasta. Mai târziu, chiar s-au întors la magazin și, în semn de mulțumire, mi-au adus un suvenir din Germania. Această întâmplare mi-a produs o vie impresie. Niciodată n-am să uit cât de important poate fi un zâmbet.“

Unora dintre noi li se pare firesc să zâmbească; este greu de înțeles de ce Dale Carnegie a elaborat o întreagă teorie a relațiilor interumane în jurul zâmbetului. Motivul? Zâmbetul nu este ceva natural pentru toată lumea. Atunci când facem afaceri, trebuie să zâmbim indiferent care e starea noastră. Dale Carnegie spunea: „Încercați să zâmbiți mereu. Nu veți avea nimic de pierdut.“

Printr-o atitudine sinceră, faceți astfel încât celălalt să se simtă o persoană importantă

Tot Dale Carnegie a spus: „Unul dintre cele mai sigure moduri de a ne face prieteni și de a influența părerile altora este să arătăm considerație față de părerile lor, să-i ajutăm să se simtă importanți.“ Cu alte cuvinte, dacă vrem să-i convingem pe oameni că ceea ce avem să le oferim este important, trebuie să-i facem să se simtă importanți.

Dacă ne vom dezvolta aptitudinile în domeniul relațiilor interumane și vom învăța într-adevăr să vedem lucrurile din punctul de vedere al celuilalt, îl vom face pe acesta în mod firesc să se simtă important. Atitudinea noastră trebuie să fie însă una sinceră.

În timpul unui curs de pregătire în domeniul vânzărilor ținut la Chicago, un participant ne-a povestit următoarele:

„Când m-am angajat la firmă, am preluat un client cu care luam legătura cel puțin o dată la două săptămâni. Individul respectiv era directorul unei fabrici și era foarte mândru de cunoștințele sale în domeniu.

Desigur că și eu eram mândru de cariera mea, ca și de cunoștințele mele de specialitate și eram nerăbdător să produc o impresie bună asupra persoanei respective. Din nefericire, primele noastre discuții nu s-au desfășurat foarte bine. Îl contraziceam adeseori. Vreme de doi ani, de fiecare dată când treceam pe la fabrică, lucrurile decurgeau în același mod. Eu și

directorul fabricii discutam în contradictoriu despre domeniul său. Între noi nu s-a stabilit niciodată o legătură și, este inutil să mai spun, eu personal n-am reușit să închei nicio afacere cu el, deși compania mea făcuse în trecut afaceri cu persoana în cauză. În cele din urmă, directorul fabricii l-a sunat pe șeful meu și i-a spus: «Dacă individul ăsta mai pune vreodată piciorul în fabrica mea, o să-i întorc spatele.»

Acest lucru m-a afectat. Am decis să-mi îndrept pur și simplu atenția spre alte posibilități. Dar după ce am învățat câte ceva despre principiile care guvernează relațiile interumane, m-am hotărât să mai încerc o dată. După trei ani de tăcere, am avut curajul să mă duc din nou acolo și să-l întâlnesc.

Directorul a fost foarte mirat să mă vadă. I-am zâmbit și am depus toate eforturile ca discuția să înceapă într-o notă pozitivă. Am putut observa că-și păstrase destul de mult părerile cu privire la domeniul respectiv. În loc să mă cert cu el, am început să-l întreb despre punctul său de vedere. Ascultându-l, am început să văd în această persoană pe cineva cu multă experiență în domeniu, iar faptul că i-a fost ascultată părerea i-a făcut mare plăcere. Mi-a fost cât se poate de clar că interesul sincer pe care l-am manifestat față de opinia sa l-a făcut să se simtă important.

În ziua aceea, n-am discutat despre afaceri. I-am mulțumit directorului pentru timpul acordat și i-am spus că întâlnirea îmi fusese de mare folos. În săptămâna următoare, m-a sunat și mi-a făcut prima comandă — era mai mare decât toate comenzile pe care le făcuse înainte către compania mea.“

Vorbiți raportându-vă la ceea ce-l interesează pe celălalt

Gândiți-vă la ultima discuție avută cu cineva pe care l-ați considerat „plictisitor“. Ce anume a făcut ca persoana respectivă să fie antipatică? Cel mai probabil este ca aceasta să fi vorbit tot timpul despre experiențele sale personale. Adesea cei care vorbesc mult despre ei înșiși nu vor să monopolizeze conversația. Aceasta nu schimbă însă faptul că prezența lor nu prea este agreată.

Stabilirea unei relații amiabile: păreri venite de pe cealaltă parte a baricadei

Iată ce au de spus o serie de clienți din industria ambalajelor de carton despre stabilirea unui raport amiabil. Este însă aproape sigur că aceștia vorbesc în numele tuturor clienților, indiferent de obiectul activității acestora.

Răspuns prompt la apelurile telefonice. Putem trece cu vederea alte lucruri dacă sunteți ușor de contactat și răspundeți cu promptitudine la mesajele pe care vi le transmitem.

Cunoștințe tehnice. Trebuie să vă cunoașteți foarte bine propriile produse și servicii, precum și firma și cerințele noastre. Ne așteptăm să vă puneți la curent înainte de a lua legătura cu noi.

Servire exemplară a clienților. Vrem să putem face ușor o comandă, să putem verifica ușor situația acesteia și să-i devansăm sau să-i amânăm livrarea.

Informații privitoare la mersul lucrurilor, atunci când este cazul. Dacă vă sunăm ca să verificăm un lucru sau ca să vă întrebăm despre un nou produs, așteptăm să ne dați informații de ultimă oră.

Răspundeți la nevoile noastre urgente. Nu vă uităm ușor atunci când ne scoateți dintr-o încurcătură.

Respectați-vă promisiunile. Vă ținem bine minte atunci când nu vă respectați promisiunile. Când vedeți că nu ne puteți livra marfa la timp, înștiințați-ne.

Nu ne obligați să acceptăm prețuri mai mari. Colaborați cu noi atunci când prețurile tind să urce; iar când prețul crește, spuneți-ne.

Extras din David Ehlert, „Customers Make Wish List for Service“ („Clienții își exprimă dorințele în privința servirii lor“), articol apărut în *Paperboard Packaging Magazine*, aprilie 1999.

Atunci când încercăm să vindem, a discuta ținând seama de ceea ce-l interesează pe celălalt înseamnă a culege informații în mod eficient. Când punem întrebări, iar conversația se concentrează asupra intereselor clientului potențial, există mari șanse ca acesta să se arate în mod firesc interesat de noi. (Vom aplica această idee specifică relațiilor interumane în secțiunea din capitolul de față privitoare la culegerea informațiilor.)

Jim și Chris McCann au fondat firma 1-800 Flowers.com în 1986. De atunci, afacerea lor s-a schimbat și s-a dezvoltat în mod substanțial. Pe parcurs, 1-800 Flowers.com a investit masiv în automatizare și a devenit o firmă specializată în oferirea de cadouri. Chiar dacă sunt mândri de progresul înregistrat, cei doi nu prea vorbesc despre acest lucru atunci când discută cu diverși clienți.

„Ni s-a cerut adesea să le vorbim celor interesați de afaceri“, spunea Jim. „Oamenii de afaceri ne întreabă de multe ori despre sistemul nostru informatic. Adevărul este că ne place să vorbim despre calculatoarele pe care le avem. Am cheltuit milioane de dolari pe ele și pe metodele de analiză ale sistemului nostru. Lucrurile stau însă altfel atunci când discutăm cu clienții noștri direcți. Pe clientul care comandă

cadouri nu-l interesează deloc sistemul informatic. Până la urmă, relația noastră rămâne una de la om la om. După ce pleacă din magazin sau închide telefonul, clientul trebuie să se asigure că am trimis cadourile așa cum am promis. El vrea să știe că ne-am făcut treaba."

Brett Ireland, medic ortoped din Palmerston North, Noua Zeelandă, a aplicat acest principiu specific relațiilor interumane în momentul în care a vrut să-și dezvolte afacerea. Ca să-și atingă țelul, a trebuit să cumpere o clădire mare, situată lângă locul în care se aflau cabinetele sale. Valoarea la care a fost evaluată proprietatea a depășit așteptările sale, motiv pentru care nu i-a putut oferi vânzătorului suma cerută de acesta. Brett și-a dat seama că, dacă vânzătorul ar ține seama în decizia sa numai de ceea ce ar putea oferi el, era posibil să fie refuzat și să piardă șansa de a-și extinde afacerea.

„Înainte de a fi înțeles cât de important era să văd lucrurile din punctul de vedere al celuilalt și să mă raportez la ce anume îl interesa pe acesta, aș fi întocmit în mod normal o ofertă ținând seama de cerințele vânzătorului și aș fi sperat ca lucrurile să iasă bine. De data aceasta, am hotărât să aplic principiile specifice relațiilor interumane într-un mod cât se poate de natural și de practic. M-am așezat la masă și am pus pe hârtie toate variantele posibile care l-ar fi avantajat pe proprietarul spațiului respectiv și care pe mine nu m-ar fi costat nimic. Apoi l-am contactat și am stabilit o întâlnire cu el.

La început n-a prea vrut să discute despre afacere în lipsa agentului imobiliar, dar l-am întrebat dacă putea să-mi acorde numai câteva minute. I-am explicat că știam de faptul că oferta mea va fi slabă în comparație cu altele, dar că mă întrebam dacă nu puteam include în ea alte lucruri care să-l avantajeze. Am început apoi să-i citesc ceea ce scrisesem. Multe dintre lucrurile la care mă gândisem nu aveau nicio valoare pentru el, însă unele ne avantajau extrem de clar pe amândoi. Întâlnirea a durat circa 30 de minute. În acel moment, mi-am dat seama că nu trebuia să mă refer la niciuna dintre dorințele sau nevoile mele și îl întrebam mereu cu ce-l puteam ajuta."

Vânzătorul, David S. Neal, a fost impresionat. „Așa cum a menționat Brett, la început n-am prea fost dispus să discut despre afacere cu el, dar asigurările pe care mi le-a dat în privința faptului că nu voia să abordeze problema prețului m-au determinat să-i acord câteva minute", a spus el. „Am fost frapat de sinceritatea lui și mi-am dat seama că încerca să găsească o cale de a-și îmbunătăți oferta și de a o face mai interesantă fără să-l mai coste ceva în plus. Două dintre sugestiile sale au rezolvat chiar câteva probleme serioase pe

care le ignorasem complet. Cea mai importantă dintre acestea se referea la amânarea ocupării spațiului respectiv, ceea ce ne-a dat timp să găsim o altă clădire fără să fie nevoie să ne mutăm temporar în alt loc.“

Astăzi ambele părți sunt mulțumite. „Am fost impresionat de strategiile lui Brett și de modul în care și-a gândit oferta“, a spus Neal. „A apărut astfel o situație benefică pentru amândoi, o situație care prezenta numeroase avantaje pentru organizația mea.“

Brett adaugă: „Rezultatul final l-a reprezentat o ofertă cu un număr de clauze suplimentare care n-aveau să mă coste nimic și care, de fapt, m-au ajutat și i-au furnizat vânzătorului câteva avantaje extrem de clare. De asemenea, am stabilit între noi o relație foarte bună, iar tranzacția s-a desfășurat în condiții amiabile. A fost o afacere din care toată lumea a avut de câștigat.

Cu această ocazie, mi-am dat seama că de multe ori suntem atât de preocupați de ceea ce vrem noi încât nu mai vedem nevoile celorlalți și astfel nu mai reușim să comunicăm cum trebuie cu aceștia. Acum știu că este bine să mă așez la masă și să încerc în mod sincer să văd problemele din perspectiva celeilalte persoane. Astfel amândoi ne vom putea despărți fericiți.“

Lăsați-l pe celălalt să vorbească mai mult

Se spune adesea că avem două urechi și o gură dintr-un anumit motiv, acela că ar trebui să ascultăm de cel puțin două ori mai mult decât vorbim.

Lloyd Zastrow, director de vânzări în cadrul firmei Incoe Corporation din localitatea Troy, statul Michigan, își amintește una dintre multele sale întâlniri în timpul cărora a reușit să stabilească foarte repede relații amiabile datorită faptului că le-a dat clienților potențiali posibilitatea să vorbească mai mult decât el. În plus, în cazul de față acest lucru l-a ajutat să descopere faptul că el și clientul său aveau ceva în comun.

„Când l-am vizitat pe vicepreședintele companiei Mold Makers din Fort Worth, Texas, ne-am așezat în biroul său și am găsit imediat un teren comun (amândoi eram din Midwest). De asemenea, în timpul discuției am aflat că amândurora ne plăceau ieșirile în natură și vânătoarea. L-am ascultat foarte atent, cu interes, în timp ce vorbea despre soția și fetele sale și despre faptul că și lor le plăcea să vâneze. Ceea ce crezusem că va fi o scurtă întâlnire s-a transformat într-o discuție de peste o oră. Sunt convins că, ascultându-mi clientul potențial și

căutând realmente un teren comun, am putut să-i câștig încrederea și respectul încă de la prima întâlnire.“

Mary McCarthy, agentă de vânzări la firma GSI Lumonics, o filială din Boston a companiei Laser Positioning, spune că lăsându-i pe clienți să vorbească mai mult a reușit să le ofere acestora soluțiile potrivite. Odată, acest lucru a ajutat-o chiar să-i „sufle“ unui concurent o parte importantă a afacerilor sale.

„Clientul era o importantă companie din industria farmaceutică, iar problema consta în a-l convinge pe acesta, care era mulțumit în acel moment de concurentul nostru, să ia în considerare produsul oferit de noi.

Când le-am făcut o vizită cumpărătorilor, eu am rămas în planul al doilea și i-am lăsat pe ei să vorbească. I-am ascultat cu atenție și i-am încurajat să discute despre ei înșiși, după care le-am vorbit ținând seama de ceea ce-i interesa. Pe baza acestei discuții, am putut să aflu ce componentă a ofertei noastre le va atrage în mod deosebit atenția.

Apoi le-am propus să avem o întâlnire la care să le arăt ce făcea produsul nostru în privința nevoilor pe care ei mi le făcuseră cunoscute. Ne-am întâlnit, iar la acea întâlnire le-am prezentat o soluție chiar pentru problema care-i frământa, în loc să le fac o demonstrație în genul «aceasta este marfa noastră».“

Rezultatul?

„În prezent, facem afaceri cu această companie. Este unul dintre cei mai importanți clienți din zona mea. Relația cu acesta a avut o semnificație deosebită pentru compania mea și pentru produsele ei. Drept urmare, sunt capabilă să abordez clienți asemănători pentru a le oferi soluții la fel cum am făcut atunci.“

Amabilitățile

Când ne întâlnim cu cineva, indiferent că este pentru prima sau a cincisprezecea oară, este firesc și de așteptat să spunem: „Bună dimineața!“, „Ce mai faceți?“, „Îmi pare bine să vă văd!“ etc.

Aceste amabilități constituie o formă firească de curtoazie, care nu are nicio legătură cu tranzacția în cauză, ci stabilește doar un punct comun de la care să se poată începe discuția. Ele sunt cele care denotă o persoană manierată și binevoitoare.

În majoritatea cazurilor, nu vom rezerva amabilităților mai mult de două, trei minute din timpul alocat întrevederii. Totuși, ar fi bine să-l lăsăm pe client să hotărască. Întotdeauna vom urmări să nu ne grăbim și să facem în așa fel încât persoana respectivă să se simtă în largul ei.

Amabilitățile nu sunt văzute la fel peste tot în lume. De exemplu, în unele țări, nu vom folosi numele mic al unei persoane fără să cerem permisiunea de a o face. În altele, folosirea în adresare a cuvintelor „domnule“ sau „doamnă“ va părea prea protocolară. În unele situații, nici nu este indicat să începem o discuție de afaceri dacă nu am rezervat timp suficient amabilităților. În altele, prea multe amabilități vor fi considerate o abatere a atenției de la scopul întâlnirii de afaceri.

Dacă răspundeți de relațiile cu clienții din străinătate, ar trebui să vă informați în prealabil cu privire la rolul amabilităților în țara de origine a clientului dumneavoastră potențial.

Și încă ceva despre amabilități: nu le folosiți întotdeauna pe cele mai obișnuite. De exemplu, este aproape sigur că toți ceilalți agenți comerciali dinaintea noastră au făcut comentarii la adresa vremii sau a unor evenimente recent petrecute la nivelul comunității. De aceea amabilitățile produc un efect maxim atunci când sunt originale și, dacă se poate, în ton cu situația. Acesta este un moment potrivit ca să verificăm informațiile culese înaintea primei întâlniri. Din păcate, în funcție de mediul în care ne desfășurăm activitatea, este posibil să nu fi avut timpul necesar pentru a ne pregăti în vederea abordării. Uneori este imposibil să găsim informații corespunzătoare. În aceste cazuri, cum ne vom putea diferența de ceilalți în privința amabilităților?

Răspunsul este același: trebuie să fim originali.

Jay Broska, responsabil pentru relațiile cu clienții din partea unei companii producătoare de utilaje de ambalat, folosește cămașa originală oferită de companie pentru a începe discuția cu unii dintre clienții săi. El o poartă atunci când își vizitează clienții la fabrică. „Emblema de pe cămașă este atât de atrăgătoare și de interesantă, încât privirea clientului potențial cade imediat pe ea. Surprinzându-l că se uită, încep o discuție despre aceasta și de obicei izbucnim în râs. Este o bună modalitate de a sparge gheața și de a începe o întâlnire de afaceri.“

Cheryl Blalock, responsabil zonal din partea unei firme producătoare de programe informatice pentru juriști, a găsit un mod original de a-și începe întâlnirile în perioadele din preajma sărbătorilor. „La sfârșit de an, toți sunt ocupați cu sărbătorile și cu activitățile administrative specifice încheierii anului. Știam că aproape toată lumea cu care mă întâlneam era în criză de timp și extrem de stresată.

La începutul întâlnirilor, le puneam clienților potențiali o întrebare simplă, cum ar fi: «Cum v-a mers astăzi?» De cele

mai multe ori îmi spuneau ceva despre frustrările lor. Eu le răspundeam că am o poezie foarte frumoasă pe care doream să le-o spun la sfârșitul întâlnirii. Invariabil clienții mei voiau s-o audă imediat. Poezia era plină de umor, așa încât izbucneam cu toții în râs. Acest lucru făcea ca în încăpere să se instaleze o cu totul altă atmosferă, iar clienții potențiali se simțeau mai în largul lor atunci când discutau cu mine.“

Demararea discuției de afaceri

Stabilirea unei relații amiabile vizează parțial ghidarea treptată a clienților noștri către o conversație despre nevoile lor. În funcție de situație, vom folosi cel puțin una dintre următoarele trei categorii de tehnici ca să trecem de la faza amabilităților la cea a discuției de afaceri: 1) tehnicile de captare a atenției; 2) declarațiile de credibilitate; 3) declarațiile privind motivul discuției.

> *Primele 10 cuvinte pe care le rostiți sunt mai importante decât următoarele 10 000.*
>
> ELMER WHEELER, *SENTENCES THAT SELL*
> (*PROPOZIȚII CARE VÂND*)

Demararea discuției. 1: Tehnicile de captare a atenției

Așa cum am arătat în capitolul precedent, tehnicile de captare a atenției pot fi utilizate în orice moment al procesului de vânzare, dar sunt folosite mai des la început. Rețineți că tehnicile de captare a atenției se împart în următoarele categorii: complimente, formularea unei întrebări, referințe, informarea clientului și surprinderea acestuia.

Demararea discuției. 2: Declarațiile de credibilitate

În timpul întrevederii, declarațiile de credibilitate pot fi adaptate cu ușurință în vederea demarării discuției de afaceri. Primele trei etape în elaborarea declarației noastre rămân aceleași. Principala diferență care apare în cazul întrevederii se referă la întrebarea pe care o vom utiliza în ultima etapă. Este evident că, din moment ce discutăm deja cu clientul potențial,

nu trebuie să mai stabilim condițiile unei viitoare întâlniri. De aceea ultima întrebare din declarația noastră de credibilitate va urmări obținerea permisiunii de a continua întrevederea sau de a pune alte întrebări. De exemplu: „Pot să vă pun câteva întrebări pentru a mă edifica asupra nevoilor dumneavoastră concrete?“ sau „Vă deranjează dacă vă voi pune în continuare câteva întrebări?“ Ambele exemple reprezintă o modalitate potrivită și plină de amabilitate de a trece la discuția de afaceri.

Am văzut, așadar, că putem folosi declarațiile de credibilitate în diverse momente. Câteva posibilități sunt prezentate schematic în figura 3.

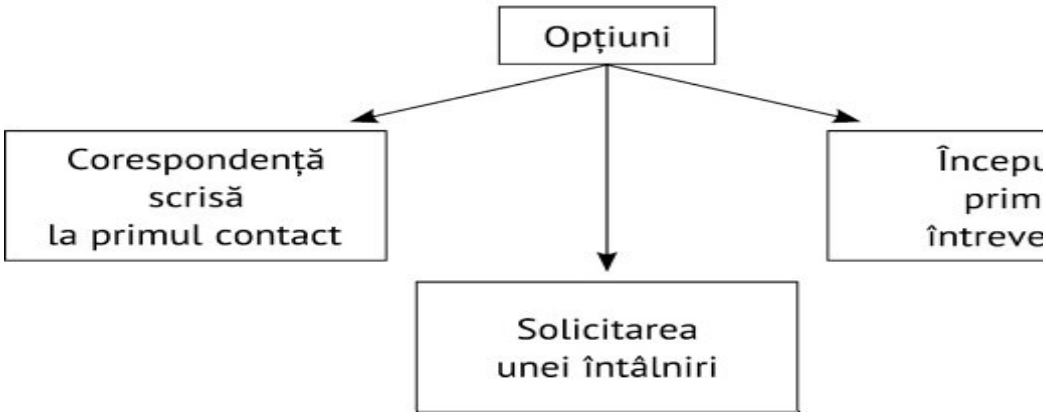


Figura 3. Posibilități de folosire a declarației de credibilitate

Demararea discuției. 3: Declarațiile privind motivul acesteia

O altă posibilitate de a face trecerea de la amabilități la discuția de afaceri ne-o oferă declarația privind motivul discuției. Ea face efectiv referire la ceea ce-l interesează pe celălalt și-i reamintește motivul întâlnirii noastre. În definitiv, au trecut probabil câteva zile, dacă nu săptămâni, de la programarea ei.

Nu este oare posibil ca de atunci clientului nostru potențial să-i fi trecut prin minte alte lucruri?

Bineînțeles că este posibil. Iată de ce suntem datori să arătăm respect față de timpul oferit de acesta, formulând în mod clar și concis motivul discuției noastre.

Cu ce ne ajută pe noi acest lucru? În ansamblu, elaborarea unei declarații privitoare la motivul discuției ne ajută să analizăm punctul de vedere al clientului potențial și ne obligă să ne concentrăm asupra lucrurilor pe care dorim să le discutăm în mod concret cu acesta — înainte de a începe discuția propriu-zisă. Când vom ajunge la întâlnire, vom fi mai

în măsură să ne asigurăm că amândoi avem în minte aceleași obiective.

Putem folosi această declarație fie atunci când vorbim personal cu clientul potențial, fie când vorbim cu el la telefon. Indiferent de situație, ea trebuie să cuprindă trei elemente esențiale:

- ***Un beneficiu concret pentru client, legat direct de întâlnirea cu el*** — nu atât „motivul discuției", cât mai ales motivul pentru care celălalt are de câștigat din întâlnirea noastră. Uneori acest lucru are legătură cu declarația de credibilitate din faza primului contact. Dacă am menționat faptul că vrem să-i relatăm clientului potențial despre ceva ce am făcut pentru o altă companie, el se va aștepta să vorbim despre acest lucru.
- ***Un rezumat sau o prezentare a obiectivelor întâlnirii.*** Acesta poate fi făcut verbal sau poate consta în notarea pe hârtie a punctelor ce vor fi discutate și prezentarea lor clientului potențial. Este obligatoriu să-l întrebați pe acesta dacă dorește să adauge ceva la agenda întâlnirii.
- ***O întrebare prin care să cereți permisiunea de a trece la primul punct din agendă.*** Acest lucru denotă pur și simplu amabilitate și dovedește respectul pe care-l aveți față de timpul celeilalte persoane. Este același gen de întrebare pe care am folosi-o pentru a face trecerea de la declarația de credibilitate la întrevederea propriu-zisă.

Deși pare ceva simplu, declarația privitoare la motivul discuției poate fi un mijloc extrem de util pentru agentul comercial profesionist. Ea-i demonstrează clientului potențial că suntem pregătiți să vorbim despre problemele sale, nu despre ale noastre.

Iată un exemplu:

„Scopul nostru astăzi este să vă ajutăm să identificați posibilități de reducere a cheltuielilor de tipărire în paralel cu îmbunătățirea calității broșurilor dumneavoastră. După discuția pe care o vom avea, sunt convins că veți găsi modalități concrete de reducere a costurilor, chiar dacă nu veți cumpăra acum de la noi. Iată punctele pe care vă sugerez să le abordăm astăzi:

- analiza sistemelor de tipărire pe care le folosiți în prezent;
- determinarea aspectelor legate de operațiunea de tipărire pe care ați dori să le îmbunătățiți;

- analizarea unor posibile soluții pentru câteva dintre problemele de care vă loviți;
- să vedem dacă ceea ce facem noi se potrivește cu ceea ce încercați dumneavoastră să realizați.

Este bine? Vreți să mai adăugați ceva?

Pot să vă mai pun câteva întrebări ca să înțeleg mai bine situația dumneavoastră actuală?“

Iată un alt exemplu:

„Astăzi vom analiza nevoile acelor persoane din organizația dumneavoastră care vor utiliza noul sistem telefonic, pentru a fi siguri că acesta va satisface necesitățile lor. Vă sugerez ca întâlnirea noastră să abordeze următoarele puncte:

- În primul rând, aș dori să știu ce probleme vă creează schimbarea sistemului telefonic.
- În al doilea rând, vă propun ca la întâlnire să participe doi angajați de-ai dumneavoastră, pe care să-i întrebăm despre nevoile lor.
- Apoi vom vedea ce legătură există între acestea și ceea ce dorește conducerea.
- În fine, vom stabili criteriile care vor sta la baza deciziei dumneavoastră de cumpărare, în așa fel încât să vă putem face o ofertă cât mai exactă. Ce credeți?

Pentru început, vă pot pune câteva întrebări?“

Declarațiile privind motivul discuției dau rezultate practic în orice situație. Sandy Monk, director de program în cadrul Forțelor Armate ale SUA, a folosit multe dintre tehnicile prezentate de noi aici în contexte mai puțin obișnuite. Ea-și amintește cum o asemenea declarație a ajutat-o odată să înceapă o discuție dificilă pe un ton pozitiv.

„În urma unei reorganizări de ultimă oră, sectorului meu i-a fost încredințată prestarea unei noi game de servicii. Am fost foarte încântată să primesc trei specialiști extrem de competenți, care urmau să se ocupe de serviciile respective, însă eram mâhnită că mi se dăduse o secretară despre care știam de multă vreme că nu era capabilă. Experiența și intuiția îmi spuneau că ea nu putea face față exigențelor programului meu, însă regulamentele specificau că nu puteam să mă dispensez pur și simplu de ea.

Simultan, o altă secretară din cadrul organizației, care avea o atitudine și aptitudini excepționale, și-a exprimat dorința de a se transfera dintr-un post în care se simțea încorsetată. Soluția propusă de mine era să trecem cele două secretare de pe un post pe altul. Astfel, pe lângă faptul că mă confruntam cu o

problemă delicată în privința personalului, trebuia să-mi «vând» soluția tuturor celor implicați.

Ca să stabilesc o relație amiabilă cu celălalt director de program, am întocmit o declarație privind motivul discuției, în care prezentam avantajele schimbului de secretare. Am trimis declarația prin poșta electronică. Știam că directorului respectiv îi era mai ușor să răspundă la un mesaj scris decât la un apel telefonic. Ulterior, când ne-am întâlnit din întâmplare, acesta și-a exprimat interesul pentru propunerea mea și am obținut permisiunea de a continua demersul început, aranjând o întâlnire cu el și cu secretara lui.

La întâlnirea cu pricina, eram tentată să atac problema direct și să le prezint propunerea de a face schimb de secretare. M-am folosit însă de prilej ca să culeg informații și să le percep interesele. Am aflat că erau interesați în primul rând să mențină un echilibru la nivelul personalului administrativ, criteriile lor de angajare presupunând o secretară capabilă să lucreze în condițiile unei supravegheri stricte și pregătită să răspundă diverselor solicitări.“ (Despre criteriile de cumpărare și interesul principal vom vorbi ceva mai târziu în acest capitol.)

„În final, am prezentat soluția bazându-mă pe ceea ce mi se spusese și formulând-o în așa fel încât nevoile lor să fie satisfăcute. La sfârșitul întâlnirii nu convenisem încă nimic. Deși voiam să plec cu un angajament din partea lor, le-am sugerat ca, înainte de a lua o hotărâre, să aibă o întrevedere cu secretara pe care doream s-o transfer.

Întâlnirea cu aceasta s-a încheiat cu succes, așa încât i s-a propus să treacă la celălalt program. Secretara pe care mi-am dorit-o eu a trecut la programul meu. Toată lumea a fost mulțumită de decizie.

Gândindu-mă acum la ceea ce s-a întâmplat, dacă aș fi abordat această întâlnire în alt mod, poate că nici n-aș fi avut măcar ocazia să-mi prezint soluția. Deși știu că reușita mea s-a datorat faptului că am aplicat multe dintre principiile specifice domeniului vânzărilor, cea care a deschis poarta dialogului a fost declarația referitoare la motivul discuției.“

Sharon Biernat, director de vânzări în cadrul firmei International Promotional Ideas din Chicago, a folosit aceeași tactică în paralel cu o tehnică de captare a atenției.

„În domeniul în care-mi desfășor activitatea se acordă un premiu denumit «Piramida de Aur». Acesta răsplătește rezultatele finale ale unei activități de promovare, cum ar fi creșterea vânzărilor sau reducerea absenteismului de la locul de muncă. Am participat și eu la această întrecere și am obținut două premii.

Într-o zi, mi-a venit o idee. Pe agenda discuțiilor am pus, pe lângă punctele pe care urma să le abordez împreună cu un client potențial, premiul «Piramida de Aur». Într-o pauză, clientul m-a întrebat: «Ce-i cu acest premiu?» — iar eu i-am explicat. L-a impresionat în mod deosebit faptul că acesta răsplătea rezultatele obținute efectiv de companie în recomandarea produselor promoționale. A fost atât de impresionat, încât am obținut de la el angajamentul ferm că va participa la întrecere cu unul dintre produsele noastre — și o comandă. A fost un lucru mai puțin obișnuit pentru o companie mare ca a noastră, unde procesul de vânzare durează de obicei mai mult. Astăzi, includ premiul «Piramida de Aur» pe agenda discuțiilor pe care le am cu toți clienții potențiali.“

Culegerea informațiilor

Relația amiabilă pe care o stabilim cu oamenii din clipa în care-i întâlnim este esențială pentru crearea unei legături bazate pe încredere. Acea parte a întâlnirii rezervată culegerii informațiilor este momentul în care le putem câștiga în cele din urmă încrederea. Este un moment foarte important pentru că încrederea îi face pe clienții noștri potențiali și existenți să se simtă mai liniștiți atunci când ne dau informațiile prețioase de care avem nevoie pentru a elabora acea soluție care să le satisfacă în mod real nevoile și dorințele.

Dacă vom ști să punem întrebările pe care trebuie să le punem și să ascultăm cu atenție răspunsurile, vom afla lucruri pe care concurenții noștri nu le vor afla. Clienții potențiali ne vor spune exact ce produse și servicii putem vinde, cum trebuie să le prezentăm și, în cele din urmă, cum să identificăm motivul dominant al cumpărării, care duce la obținerea angajamentului.

Din nefericire, mulți dintre noi abordează faza culegerii informațiilor într-un mod care nu inspiră prea multă încredere. Ne propunem să obținem cifre din buget, specificații în legătură cu un produs sau un serviciu și termene de plată fixe. Apoi ne mirăm de ce toată lumea este interesată doar de preț. Deși uneori reprezintă o problemă reală, prețul poate fi adesea un semn că nu am câștigat încrederea celorlalți. Atunci când am pus întrebările, n-am insistat suficient pentru a afla ce este cu adevărat important pentru client.

Subiect de reflecție:

De fiecare dată când scriem „nu este interesat“ pe un raport cu privire la o tranzacție, ar trebui să ne punem întrebarea: „Oare clientul potențial chiar n-a

fost interesat sau n-am reușit noi să-i stârnim interesul?“

Ca să înțelegeți rolul pe care-l joacă încrederea în relațiile cu clienții, gândiți-vă o clipă la cel mai bun prieten al dumneavoastră. Dacă acesta ne întreabă despre chestiuni de ordin personal, de cele mai multe ori suntem înclinați să-i răspundem deschis și sincer. În schimb, dacă un străin ne pune aceleași întrebări, nu vom mai fi atât de dispuși să-i împărtășim simțămintele noastre.

Să presupunem că sunteți bolnav și mergeți la doctor. Intrați în cabinet și vă așezați. După câteva minute apare doctorul, care vă zâmbește și vă strânge cu putere mâna. După un schimb de amabilități și după ce vă vorbește despre succesul cu care-și tratează pacienții, vă scrie o rețetă și vă spune că puteți pleca.

Câtă încredere aveți în faptul că medicamentul prescris de doctor este tocmai cel de care aveți nevoie? Câtă încredere aveți în diagnosticul pus de el?

Din fericire, nu vă veți întâlni niciodată cu o asemenea situație în cabinetul unui doctor. Dar în acest mod abordează întrevederile unii agenți comerciali. În loc să-i întrebe pe clienții potențiali înainte de a le prezenta o soluție, mulți dintre noi sunt tentați să „scrie imediat o rețetă“. Vrem să oferim soluții înainte de a afla ce anume le trebuie și își doresc clienții noștri.

Ce se întâmplă dacă facem altfel decât majoritatea agenților comerciali? Ce importanță va avea pentru cariera noastră faptul că acei clienți ai noștri vor avea mai multă încredere în noi decât în orice alt agent comercial? Celor mai mulți dintre noi acest lucru le va aduce satisfacții profesionale deosebite. Va mai fi prețul o problemă la fel de des pusă în discuție ca acum? Probabil că nu.

Dacă vom pune la punct o strategie de culegere a informațiilor, le vom putea face o ofertă clienților fiind conștienți de faptul că dăm răspunsul potrivit persoanei potrivite la momentul potrivit din motivul potrivit. Nu vom mai vinde doar sperând că soluția noastră este cea potrivită. Vom ști cu certitudine acest lucru.

Răspunsurile: ce trebuie să știți?

Ceea ce aflăm în faza de culegere a informațiilor din cursul întrevederii nu ne ajută numai să elaborăm soluții originale, ci și să ne pregătim pentru negocieri și să reducem la minimum — sau chiar să evităm — obiecțiile. În acest fel, obținem pur și

simplu o imagine a lumii clientului nostru așa cum o vede el. Specialiștii în vânzări care se disting prin munca lor știu cum să se descurce în această lume a clientului.

Înainte de a stabili întrebările pe care le vom pune, este necesar să știm exact ce trebuie să aflăm de la clienții noștri. Informațiile respective se împart, de regulă, în patru categorii:

1. Interesul principal (ce vor clienții)

Aceste informații ne spun exact ce produs trebuie să le oferim — de exemplu rapoarte corecte și operative, transport sigur sau mai puține refuzuri. Apoi putem identifica produsul sau serviciul pe care-l vom prezenta ca soluție.

Rețineți: nu produsul în sine, ci ceea ce produce produsul este întotdeauna interesul principal. Mulți agenți comerciali fac greșeala de a crede că toți clienții vor un produs sau un serviciu, când de fapt vor ceea ce produsele sau serviciile noastre pot face pentru ei.

De exemplu, nu ne dorim propriu-zis un laptop. Ne dorim flexibilitatea pe care acesta o oferă. Dacă intenționăm să achiziționăm un program de organizare a evidenței contactelor pentru calculatorul propriu, nu înseamnă că programul în sine reprezintă interesul nostru principal, ci posibilitatea de a gestiona cu ușurință baza de date referitoare la clienți și, în cele din urmă, posibilitatea de a crește vânzările cu ajutorul unui sistem sigur, care să ne permită să menținem legătura cu clienții.

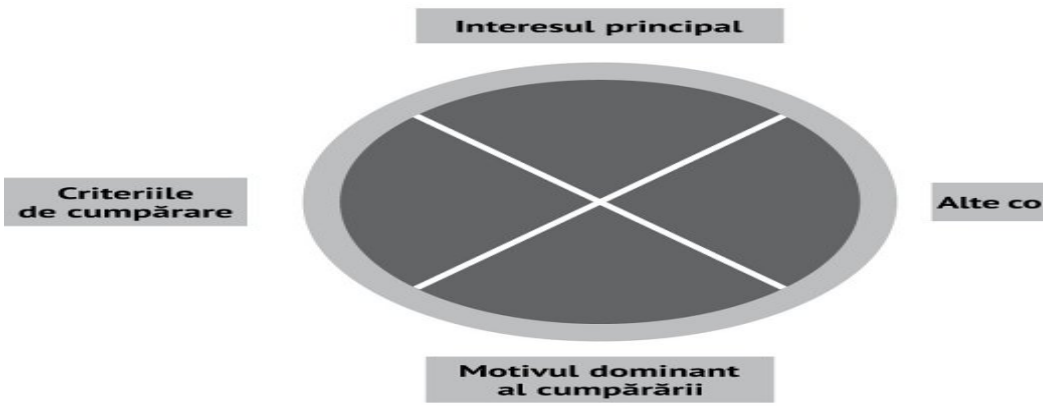


Figura 4. Ariile de interes

2. Criteriile de cumpărare (cerințele ce trebuie îndeplinite)

Acestea sunt aspecte concrete legate de produsul sau serviciul nostru, care trebuie incluse în soluție. Cerințele se pot referi la aspecte precum mărimea, culoarea, viteza, condițiile de garanție sau disponibilitatea. Dacă nu îndeplinim criteriile de cumpărare, tranzacția nu poate avansa.

Revenind la exemplul cu laptopul, între criteriile noastre de cumpărare, am putea include prețul, greutatea și viteza modemului. În ceea ce privește programul de calculator, ele ar putea fi disponibilitatea pentru asistență tehnică sau posibilitatea de atenționare pentru a ne reaminti că avem o întâlnire sau că trebuie să transmitem informații actualizate cu privire la un produs.

Criteriile de cumpărare pe care le aflăm de la clienți devin acele date legate de produsele sau serviciile noastre pe care le transmitem în momentul prezentării soluției.

3. Alte considerente (ce-ar dori clienții să aibă)

Majoritatea agenților comerciali își prezintă soluțiile ținând seama exclusiv de criteriile de cumpărare. Deși sunt importante, ele reprezintă numai o parte a tabloului. Într-o economie mondială în care concurența este extrem de acerbă, găsirea unor soluții originale care să țină seama de considerente aparte contribuie adeseori în mod decisiv la obținerea unui angajament.

De exemplu, în categoria „alte considerente“ putem include prestarea de servicii speciale, punerea la dispoziție a pieselor de schimb sau acordarea de asistență tehnică după expirarea perioadei de garanție. Aceste facilități sunt factori-cheie în elaborarea unei soluții originale, pentru că ne dau posibilitatea să arătăm prin ce ne diferențiază de concurență produsele sau serviciile noastre.

În cazul laptopului, în categoria alte considerente, am putea include posibilitatea de a încheia un contract de service. În cazul programului de calculator, ele s-ar putea referi la posibilitatea de a transmite informații actualizate prin poșta electronică.

4. Motivul dominant al cumpărării (de ce vor clienții ceea ce vor)

Motivul dominant al cumpărării constituie temeiul afectiv irezistibil pentru care clientul nostru va cumpăra. Cunoscând

rezultatul pe care o achiziție reușită îl produce în plan afectiv, putem identifica acele beneficii care vor avea efectul cel mai puternic asupra procesului de decizie.

Pare ușor, nu-i așa? Ei bine, nu este chiar așa. Cei mai mulți dintre noi credem că știm de ce vor clienții noștri să cumpere. În realitate însă, motivul descoperit de noi s-ar putea să nu aibă nicio legătură cu trăirea afectivă.

Să revenim la exemplul cu laptopul. De ce vrea cineva să cumpere unul? Răspunsul logic ar fi: „Pentru că-i dă posibilitatea să lucreze în timpul deplasărilor.“ Este acesta motivul dominant al cumpărării? Nicidecum. Acesta este interesul principal. Rețineți: interesul principal (ceea ce vrea clientul) nu este produsul, ci ceea ce va face acesta pentru el.

Motivul dominant al cumpărării este temeiul afectiv în virtutea căruia clientul vrea să ia o hotărâre bună. De exemplu, este posibil ca el să vrea să lucreze mai mult în cursul deplasărilor ca să poată petrece mai mult timp acasă, în familie. Nu uitați că posibilitatea de a lucra în cursul deplasărilor nu are o conotație afectivă, ci una logică. Dar a te simți fericit pentru faptul că poți sta mai mult timp cu familia are cu siguranță legătură cu trăirea afectivă.

Deși majoritatea oamenilor achiziționează produse și servicii din motive logice, există de obicei un temei afectiv pentru care în cele din urmă efectuează achiziția. Dacă vom învăța să includem acest temei în soluția noastră, ne vom diferenția de ceilalți agenți comerciali. Iar clientul nostru va observa aceasta.

Analiză: motivul dominant al cumpărării — temeiul afectiv al celor care cumpără

Aproape toate lucrurile pe care le-am cumpărat, chiar și cele achiziționate sub impulsul momentului, le-am cumpărat datorită unui motiv afectiv irezistibil. Interesul nostru principal ne împinge spre decizia de cumpărare. Însă decizia finală de a cumpăra este determinată în primul rând de sentimentele noastre.

Iată de ce motivul dominant al cumpărării este la fel de important pentru procesul de vânzare ca motorul pentru mașină. Așa cum motorul ajută la punerea în mișcare a mașinii, la fel descoperirea principalului motiv afectiv sporește șansele ca o relație de afaceri să avanseze.

Surprinzător este faptul că majoritatea celor care se ocupă de vânzări în prezent și chiar unii care o fac cu un oarecare succes nu înțeleg acest concept. De aceea ei nu știu cum să-l folosească în așa fel încât să-și ajute clienții.

Bineînțeles că este posibil să obținem un angajament și fără să descoperim motivul dominant al cumpărării. În asemenea situații însă, clientul își dă de obicei singur seama de temeiul afectiv pentru care cumpără.

În general, indiferent de produs sau de situația în care ne aflăm, putem împărți motivele de cumpărare în cinci categorii. Ca să aflăm care sunt acestea, să ne gândim la o situație obișnuită pentru cei mai mulți dintre noi: cumpărarea unei case. De ce luăm hotărârea de a ne angaja într-un efort financiar incredibil ca să avem o casă? Pentru majoritatea oamenilor, aceasta este unica și cea mai mare datorie pe care o contractează în întreaga lor existență. Chiar dacă deocamdată n-ați trecut printr-o asemenea experiență, probabil că în viitor veți trece. Sau cel puțin cunoașteți mulți oameni care au trecut prin aceasta.

Să presupunem, deci, că locuim într-un apartament și că ne hotărâm să cumpărăm o casă. De ce am pleca din apartament? În definitiv, de întreținerea lui se ocupă altcineva, are o piscină superbă, iar chiria lunară reprezintă numai o treime din rata pe care am plăti-o pentru casă. De ce am renunța la toate acestea pentru un loc de care va trebui să ne ocupăm singuri și pentru care va trebui să contractăm o datorie substanțială, ca să nu mai amintim de celelalte obligații financiare, cum ar fi asigurarea, impozitele și toate „lucrurile“ noi care fac dintr-o casă o locuință? Dacă privim situația cu realism, ceea ce vrem să facem nu are nicio logică.

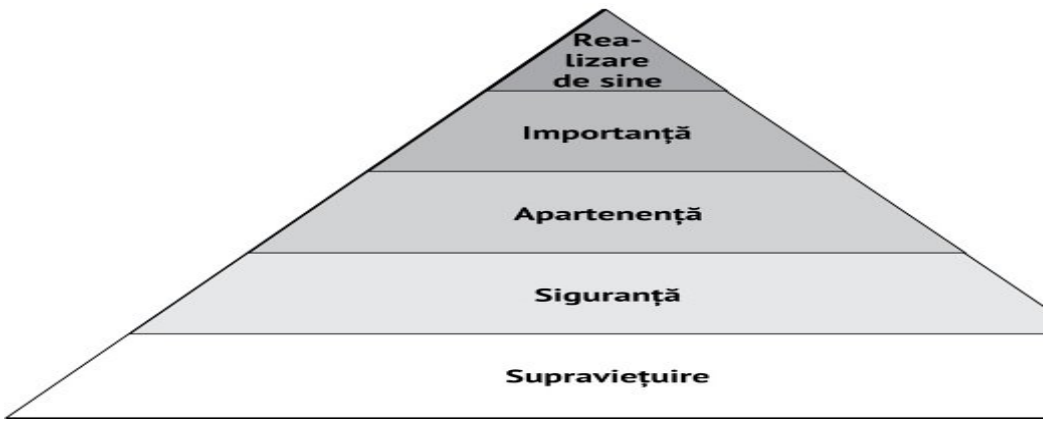


Figura 5. Motivele dominante ale cumpărării

Dar noi nu ne bazăm pe logică atunci când cumpărăm ceva. Luăm o hotărâre cu inima, și apoi o justificăm cu ajutorul logicii. Probabil că ne-am spus nouă înșine: „Putem ignora

chestiunea impozitelor. Ne vom achita datoriile. Vom face diverse îmbunătățiri. Pe termen lung, dacă rămânem în apartament, nu vom folosi banii în mod înțelept.“ Toate acestea sunt motive logice, menite să ne sprijine hotărârea.

Adevărul este însă că de obicei cumpărăm o casă din motive afective.

Poate că suntem nevoiți s-o cumpărăm pentru că n-avem unde să stăm. În acest caz, este vorba despre supraviețuire. Sau poate ne dorim siguranța pe care ne-o oferă propria noastră locuință. De asemenea, este posibil să cumpărăm o casă mânați fiind de sentimentul apartenenței, de dorința ca familia să simtă că face parte din comunitate. În plus, cumpărarea unei case ne poate face să ne simțim importanți, căci familia și colegii noștri ne vor privi cu admirație și vor spune: „Ce casă! Bine v-ați mai aranjat!“ Sau, în fine, s-ar putea să ne intereseze numai propria noastră realizare, căci atunci când cumpărăm casa visurilor noastre faptul de a fi făcut alegerea corectă ne mulțumește.

Indiferent care dintre aceste motive a fost cel mai puternic, el a reprezentat motivul dominant al cumpărării — temeiul afectiv care ne-a determinat să luăm hotărârea de a ne muta dintr-un apartament într-o casă.

Există un motiv dominant al cumpărării chiar și atunci când luăm hotărâri în grabă, cum ar fi cea legată de locul în care urmează să luăm masa de prânz. Ne este foame, avem bani pentru mâncare, așa încât suntem un potențial client. Însă motivul nostru dominant de cumpărare, cel al supraviețuirii, ne-ar putea face să ne îndreptăm pașii spre bufet, nu spre cofetărie.

Mary Sue Stallings vinde produsele financiare oferite de Lexington State Bank din Lexington, Carolina de Nord. Ea este unul dintre numeroșii specialiști în vânzări care știe ce înseamnă motivul dominant al cumpărării în relațiile pe care le are cu clienții.

„Am participat la o cină festivă, organizată cu prilejul ieșirii la pensie a unuia dintre cei mai vechi clienți ai băncii noastre. El și asociatul său avuseseră succes în afaceri, firma celor doi fiind în exclusivitate opera lor. După o perioadă de ascensiune și prosperitate, aceasta a continuat să se extindă, devenind o afacere de mai multe milioane de dolari. În cele din urmă, au fost contactați de o companie din alt stat, care dorea să le cumpere firma. Clientul nostru a acceptat să rămână în cadrul noii companii în calitate de consultant, pe perioada în care avea să se facă transferul proprietății. La scurt timp după aceea, a hotărât să iasă la pensie.

Am stabilit cu clientul nostru o întâlnire ca să discutăm despre planurile și intențiile sale și să stabilim în ce mod îi vom plasa banii pe care-i câștigase. Punându-i diverse întrebări, am aflat și ce planuri avea în legătură cu familia sa. Mi-am dat seama că omul cu care discutam ținea foarte mult la familie și că voia să se asigure că aceasta nu va duce lipsă de nimic. Era evident că motivul afectiv care ar fi stat la baza unei decizii a acestuia în privința băncii noastre ar fi fost liniștea sufletească pe care i-ar fi dat-o faptul că familia sa avea viitorul asigurat.

Din momentul în care am descoperit motivul dominant al cumpărării, întrebările mele s-au îndreptat spre acesta, așa încât am putut să identific soluțiile pe care aveam posibilitatea să i le ofer clientului în cauză. Continuând să vorbim, i-am sugerat că poate ar dori să pună bazele unei noi firme. Nu după multă vreme de la această întâlnire, m-a sunat și mi-a spus că voia ca Lexington State Bank să-l ajute să înceapă o nouă afacere. Pe lângă faptul că i-am împrumutat banii necesari, el ne-a însărcinat să-i plasăm o mare parte din fondurile proprii.“

Dacă n-ar fi descoperit motivul dominant de cumpărare al clientului respectiv, poate că Mary Sue n-ar fi venit niciodată cu soluția de a pune bazele unei noi companii. De ce? Pentru că discuția s-ar fi concentrat probabil în continuare asupra produselor băncii, nu asupra situației particulare în care se afla clientul. Înțelegând sentimentele care se ascundeau în spatele hotărârii sale, ea a putut să-i ofere o soluție care să nu se limiteze la o simplă plasare a banilor. Mary Sue a aflat motivul pe care-l avea clientul și l-a ajutat să-și îndeplinească un obiectiv important.

Modul în care punem întrebările este esențial pentru elaborarea soluției

Când ajungem să punem întrebări, toți suntem mânați de intenții bune. Dar oare chiar pătrundem noi mai adânc și punem întrebări care să ne ajute să aflăm care sunt interesul principal și motivul dominant al cumpărării?

Pentru cei mai mulți dintre noi, răspunsul este negativ. Aceasta nu înseamnă că mergem nepregătiți la întâlniri pentru a culege informații, ci doar că nu ne-am pregătit cum trebuie.

Gândiți-vă câte discuții de afaceri nu încep cu întrebări precum: „De ce buget dispuneți? Ce fel de utilaje doriți? Câte proiecte aveți în vedere?“ Iar enumerarea poate continua. Desigur, aspectele amintite aici trebuie abordate la un moment

dat în cursul discuției. Dar dacă începem sau încheiem cu ele, prin ce ne deosebim de ceilalți agenți comerciali? Ce aflăm nou de la clientul potențial față de concurenții noștri?

Rețineți: chiar dacă oamenii cumpără practic aceleași produse și servicii, o fac de obicei din motive logice și afective diferite. Dacă vom învăța să punem întrebările potrivite și să ascultăm, clientul ne va spune de fiecare dată exact ceea ce vrea și de ce vrea să cumpere. Pe baza acestor informații, vom putea să ne prezentăm în așa fel soluția, încât să facem dovada interesului, a intuiției și a priceperii noastre de a vorbi pe înțelesul celuilalt.

Greg Jacobson, de la firma American Power Conversion din Washington, D.C., știe din proprie experiență care este legătura dintre formularea întrebărilor potrivite și elaborarea soluției:

„La un moment dat, am avut drept client Poșta SUA. Eu lucrez în domeniul protecției instalațiilor electrice, ceea ce înseamnă că firma noastră vinde sisteme de siguranță cu acumulatori și asigură protecția la suprasarcini a centrelor de prelucrare a datelor și a aparaturii cu care sunt dotate acestea. Aveam doi concurenți care se pare că ofereau soluții la fel de bune ca ale noastre. Din fericire, știam acest lucru și mă pregătisem în consecință.

Învățasem că, atunci când toate celelalte lucruri sunt identice în ce privește oferta, oamenii cumpără de la cei pe care-i simpatizează sau de la aceia cărora le pasă de preocupările lor. Așa încât a trebuit să găsesc o cale de a-i face să-și dea seama că-mi păsa de doleanțele lor și că le puteam satisface în totalitate.

Tot întrebându-i despre greutățile pe care le întâmpinau, despre obiectivele pe care și le propuseseră și despre lucrurile care-i împiedicau să le atingă, am reușit să pătrund în miezul problemei. În cele din urmă, am aflat că, în afara nevoii generale de a asigura protecția suprasarcinilor centrului propriu de prelucrare a datelor, ei doreau ca această protecție să reprezinte o componentă activă a rețelei de lucru. Prin aceasta am înțeles că voiau ca unele dintre aplicațiile lor informatice de uz general să poată fi utilizate cu aparatura noastră.

Era evident că puteam face acest lucru. Le-am arătat cum. Curând mi-am dat seama că cei de la firmele concurente nici măcar nu se gândiseră să-i întrebe despre așa ceva. Din fericire, întrebându-mi clienții, i-am făcut să vorbească deschis și să-mi furnizeze informații pe care concurenții nu le obținuseră. De la cine credeți că aveau să cumpere în acel moment? În condițiile în care toate celelalte lucruri erau la fel, ei au cumpărat de la persoana care pătrunsese în lumea lor și

știuse să răspundă preocupărilor pe care le aveau. În treacăt fie spus, afacerea respectivă a fost cea mai importantă dintre afacerile pe care le-am făcut în acel an, ea aducându-mi un număr destul de mare de clienți noi.“

Elisabeth Leleu, asociată în cadrul companiei Sonatex Laminating Canada, Inc., descrie felul în care, punând întrebările potrivite, a putut să-i trimită unui client mostrele de produs care-l interesau. „Vorbeam la telefon cu cei de la departamentul de îmbrăcăminte al firmei CCM, cel mai important client al nostru. Persoana cu care discutam voia un material pe care să-l poată folosi la tricourile de fotbal. Dacă m-aș fi limitat la această cerință cu caracter general, ne-am fi pierdut timpul degeaba și eu, și clientul.

În schimb, am început să-i pun întrebări mai concrete privitoare la lucruri cum ar fi la ce anume urma să fie folosit materialul și cât de rezistent trebuia să fie. Am aflat că materialul pe care-l doreau cei de la CCM era pentru apărătoare de umeri și cotiere. Auzind cuvântul «apărătoare», le-am putut oferi un material care să asigure protecția necesară și să fie mai rezistent. Astfel, atunci când i-am trimis clientului mostrele de produs, am putut să i le trimit pe cele potrivite, în loc să-l fac să-și piardă timpul uitându-se la materiale necorespunzătoare.“

Acești agenți comerciali sunt oare avantajați față de concurenții lor? Absolut. Cei care obțin performanțe deosebite în domeniul vânzărilor știu cum să culeagă informații și cum să le folosească pentru a elabora soluții unice menite să satisfacă în mod real nevoile și dorințele clienților.

Începutul este esențial

Înainte de a începe să punem întrebări, este important să apelăm la o declarație privitoare la motivul discuției sau la o declarație de credibilitate.

Odată câștigată credibilitatea, trebuie să canalizăm imediat discuția spre client. Nu uitați că fiecare are diverse probleme și motive de cumpărare. Așa încât, atunci când ajungeți la etapa culegerii de informații, merită din plin să nu vă grăbiți și să pregătiți câteva întrebări de început care să se adreseze concret persoanei în cauză.

Informațiile din faza de pregătire în vederea abordării sunt esențiale în această situație. Să zicem că încercăm să vindem spațiu de reclamă la radio, iar clientul nostru potențial — proprietarul unei noi săli de gimnastică — nu-și face reclamă. Din întâmplare, știm că o altă sală de gimnastică situată la numai câțiva kilometri depărtare vinde într-o lună de trei ori

mai multe abonamente decât clientul nostru, pentru că tarifele practicate de aceasta sunt cu 15% mai mici.

Tot din întâmplare, știm însă că raportul calitate-preț este net favorabil sălii clientului nostru potențial datorită serviciilor incluse în abonament. De aceea credem că publicitatea prin radio i-ar da clientului posibilitatea de a-i informa pe cei interesați despre calitatea produsului său.

Înarmați fiind cu informațiile culese în faza prealabilă abordării, am putea formula una dintre primele noastre întrebări astfel: „Ați vrea să-mi spuneți, vă rog, cum reușesc agenții dumneavoastră de vânzări să răspundă provocării venite din partea celeilalte săli de gimnastică situate pe aceeași stradă, care oferă abonamente cu 15% mai ieftine decât ale dumneavoastră?“

Evident, efectul obținut este mai mare decât dacă am întreba pur și simplu: „De ce nu-mi spuneți ceva despre problemele pe care le aveți?“ De ce? Pentru că întrebarea respectivă este relevantă pentru client și-i dovedește faptul că suntem familiarizați cu problemele sale.

Când pătrundem în lumea celuilalt, este normal ca întrebările noastre să provoace mai mult la reflecție. Situația în care clientul potențial se uită la noi și spune: „Foarte bună întrebare. Nu m-am gândit niciodată la acest lucru“ este semn că discuția noastră se desfășoară cum trebuie.

Agenții comerciali care știu să pună întrebări sunt capabili să afle lucruri importante, pe care concurenții lor nu le vor afla. Ei știu ce anume nu le dă pace clienților potențiali. Le înțeleg frustrările. Știu exact ce ocazii pierd aceștia din cauză că nu știu despre existența lor. Ce se întâmplă atunci? Agenții comerciali respectivi nu mai sunt considerați doar niște agenți comerciali, ci surse de încredere, cărora le pasă de ceea ce-i interesează pe clienți.

Modul în care se succed întrebările: „Care este situația acum“, „Care ar trebui să fie“, „Obstacole“, „Răsplată“

Dacă scopul întrebărilor noastre este acela de a afla interesul principal, criteriile de cumpărare, celelalte considerente și — lucrul cel mai important — motivul dominant al cumpărării, atunci ce gen de întrebări ar trebui să punem?

Simplu: urmărim să punem întrebări ale căror răspunsuri să evoce situația actuală a clientului potențial, situația în care acesta dorește să se afle în viitor, piedicile care nu-l lasă să ajungă în situația ideală și răsplata pe care o va primi când va

fi ajuns acolo. Acest model de formulare a întrebărilor este denumit „Care este situația acum“, „Care ar trebui să fie“, „Obstacole“, „Răsplată“.

Întrebările din categoria „Care este situația acum“ ne ajută să aflăm mai multe despre situația actuală a clientului. S-ar putea să aflăm că acesta nu este informat la timp de furnizorul său actual sau că are probleme cu transportul.

Răspunsurile la întrebările din această categorie ne vor ajuta să stabilim care dintre produsele sau serviciile noastre satisface nevoile clientului potențial. În lipsa unei cunoașteri temeinice a punctelor tari și a punctelor slabe ale situației actuale, nu vom avea pe ce să construim o soluție.

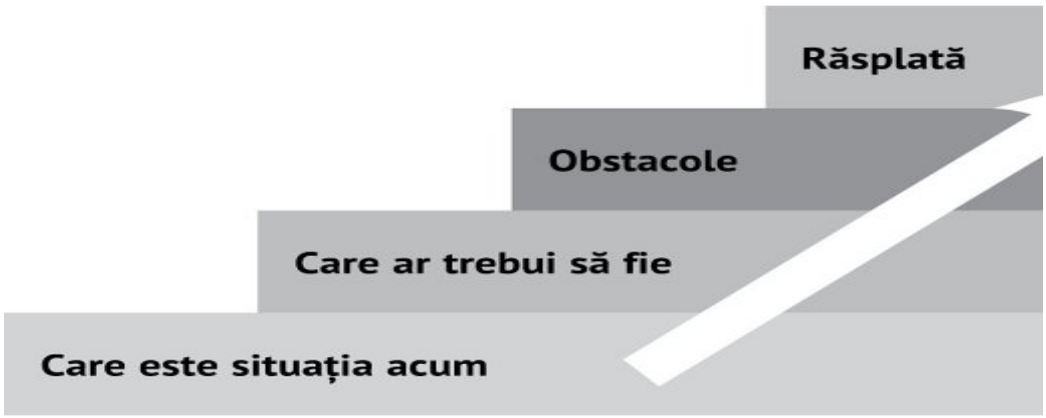


Figura 6. Procesul de formulare a întrebărilor

După ce am pus întrebări pentru a determina situația actuală, trebuie să știm unde vrea să ajungă clientul potențial în viitor. Întrebările din categoria „Care ar trebui să fie situația“ reprezintă, în esență, o prezentare verbală a felului în care oamenii se văd pe sine sau organizația din care fac parte atunci când lucrurile merg în cel mai bun mod posibil.

De asemenea, trebuie să punem întrebări din categoria „Obstacole“ ca să aflăm ce anume îl împiedică pe client să ajungă în situația „Care ar trebui să fie“. Uneori, s-ar putea să fie vorba despre ceva simplu, cum ar fi bugetul. Alteori, lucrurile sunt mai complicate, cum ar fi necesitatea de a reutila o fabrică întreagă. În categoria obstacolelor pot intra bugetele, tarifele serviciilor publice, taxele vamale, diferențele de limbă, poziția geografică, compatibilitatea și chiar costurile de transport.

Uneori, obstacolele pot fi în același timp obiecții. Cum ne dăm seama care este diferența? În majoritatea cazurilor, obstacolele sunt lucruri care ne scapă oarecum de sub control și care este posibil să nu aibă nicio legătură cu produsele și serviciile noastre. Pentru că nu le putem controla, tarifele serviciilor publice sunt cel mai probabil niște obstacole. În

schimb, aspectele care țin de buget pot fi atât un obstacol, cât și o obiecție. Situațiile trebuie judecate separat. Dacă nu suntem siguri, vom putea clarifica problema punând câteva întrebări suplimentare.

În fine, întrebările din categoria „Răsplată“ dezvăluie mulțumirea sufletească pe care clientul nostru o simte atunci când ajunge în situația ideală.

Așa cum probabil v-ați dat seama, răspunsul la întrebarea din această categorie are o legătură directă cu motivul dominant al cumpărării. Va primi clientul nostru o primă pentru faptul că firma sa va cheltui mai puțini bani? Va fi oare bătut mai puțin la cap de șeful său în privința loturilor de marfă care lipsesc? Își va reduce el oare volumul de muncă astfel încât să poată petrece mai mult timp cu familia? Se va simți oare fericit că face un lucru bun pentru firmă? Toate acestea sunt recompense. Rețineți: răspunsul la întrebările din această categorie nu este „creșterea productivității“ — acesta este răspunsul la o întrebare din categoria „Care ar trebui să fie“. Răspunsul la întrebarea din categoria „Răsplată“ se referă la cum anume va avea clientul nostru de câștigat de pe urma creșterii productivității. Cu ce anume îl ajută aceasta pe el personal?

Întrebările îi ajută pe cumpărători să-și dea seama de propriile nevoi

Când vom ști să folosim cum trebuie modelul „Care este situația acum“, „Care ar trebui să fie“, „Obstacole“, „Răsplată“, vom constata adeseori pe parcursul procesului de vânzare un decalaj, o diferență între situația actuală a clientului și cea în care dorește să se afle. Ca agenți comerciali profesioniști, capacitatea de a ne da seama de această diferență ne ajută să colaborăm mai bine cu clienții. De ce? Pentru că vom putea să-i ajutăm să vadă lucrurile mai clar. Este posibil chiar ca în felul acesta să se convingă singuri că este necesară o schimbare în situația lor actuală.

Decalajul dintre „Care este situația acum“ și „Care ar trebui să fie“ este mai evident în cazul unor persoane decât în al altora. Să ne gândim la un director de fabrică ce a fost nevoit să închidă o linie de producție pentru că un utilaj era prea vechi și nu mai funcționa. În cazul său, decalajul amintit este destul de evident. Situația sa actuală se caracterizează prin pierderea unor timpi de producție. El dorește să reia producția

și să funcționeze în așa fel încât să satisfacă solicitările clienților.

Alteori, decalajul existent în procesul de vânzare este mai greu de identificat sau nici măcar nu este observat de cumpărător. Să luăm cazul cuiva care se ocupă de managementul resurselor umane și care de zece ani recrutează angajații cu ajutorul unei firme specializate. Persoana respectivă este mulțumită de activitatea acesteia. Situația sa actuală nu reclamă în mod necesar o schimbare. De fapt, este posibil ca înlocuirea firmei specializate în recrutarea angajaților nici măcar să nu figureze pe lista priorităților sale. Ea nu observă nicio diferență.

Ambele scenarii ridică probleme de care agenții comerciali se lovesc foarte des în munca lor. Câtă vreme situația actuală și cea ideală a directorului de fabrică sunt destul de evidente, el ar putea avea în vedere mai multe companii de la care să achiziționeze utilajul necesar. Astfel, agentul comercial trebuie să găsească o cale de a-l convinge că firma pe care o reprezintă este cea mai bună alegere.

În cazul directorului de resurse umane, agentul comercial trebuie de fapt să scoată la iveală existența unui decalaj. Cum? Folosind modelul prezentat mai înainte. Pe măsură ce clientul răspunde la întrebările din categoriile „Care este situația acum“, „Care ar trebui să fie“, „Obstacole“ și „Răsplată“, există șansa ca el să-și dea singur seama de faptul că lucrurile ar putea merge mai bine. În esență, părerea sa cu privire la situația actuală nu mai este la fel de bună, în vreme ce așteptările sale față de firma specializată în recrutarea angajaților cresc.

Și într-un caz, și în celălalt, vom fi mai bine pregătiți pentru a oferi o soluție. A ști unde se află clienții noștri și unde ar dori să fie constituie primul pas în efortul nostru de a-i ajuta să-și atingă obiectivele.

Modelul „Care este situația acum“, „Care ar trebui să fie“, „Obstacole“, „Răsplată“ în acțiune

George Haas, specialist în vânzări în cadrul Contractors Sales Company din Albany, New York, povestește cum l-a ajutat acest model de formulare a întrebărilor ca să elaboreze o soluție originală pentru unul dintre clienții săi.

George știa că acesta își putea rezolva multe dintre problemele de producție dacă ar fi achiziționat un utilaj nou, în

loc să cumpere unul la mâna a doua, așa cum făcea de peste trei decenii.

„Problema era să-i conving pe tată și pe fiii lui, proprietarii și conducătorii firmei respective, că, în comparație cu vechiul utilaj, noul utilaj va realiza mai repede produse de calitate mai bună, în condițiile unei fiabilități superioare. Ei se ocupau cu exploatarea unei cariere de piatră și cu prepararea de amestecuri asfaltice calde. Concasorul, utilajul de a cărui vânzare mă ocup, joacă un rol esențial în activitatea unei asemenea firme, pentru că el este cel care produce piatra în conformitate cu specificațiile finale. Pentru ca ei să-și desfășoare activitatea în bune condiții, trebuie ca acesta să producă într-un an, fără întrerupere, mii de tone de piatră.

Aplicând modelul de formulare a întrebărilor prezentat anterior, am aflat că utilajul cu care lucrau în acel moment era funcțional, dar nu producea în conformitate cu specificațiile. Piese de schimb se mai găseau, dar trebuia să se facă ceva în privința procesului de producție în ansamblu, astfel încât firma să continue să fabrice produse vandabile.

Ei își doreau să producă materiale de calitate fără să fie preocupați permanent de funcționarea sau de repararea utilajului. De fapt, în timpul discuției pe care am avut-o cu acest client, vechiul utilaj s-a defectat, iar un prieten le-a împrumutat altul până la sfârșitul perioadei propice executării construcțiilor. Chiar și așa, încă se mai gândeau să repare vechiul utilaj.

«Obstacolul» care le stătea în cale era timpul de nefuncționare. De fiecare dată când producția se oprea, întreaga activitate a firmei era afectată, începând cu vânzările de piatră către comercianți și terminând cu producția de amestecuri asfaltice.

Ajuns aici, am putut stabili că «Răsplata» sau motivul dominant al cumpărării era supraviețuirea. Existența firmei în perspectivă avea să fie periclitată dacă nu puteau reduce timpul de nefuncționare.“

Pentru prima oară în carieră, George și-a vândut utilajul referindu-se direct la motivul dominant al cumpărării — supraviețuirea firmei. De asemenea, el a făcut referire la „Obstacolele“ pe care le întâmpina clientul, precum și la alte aspecte, demonstrând capacitatea companiei sale de a reacționa în eventualitatea apariției unor probleme legate de noul utilaj. Astfel el a reușit să creeze pentru clienții săi o punte între „Care este situația acum“ și „Care ar trebui să fie“.

Robert Kuthrell, specialist în plasamente financiare în cadrul companiei Charles Schwab din Westmont, Illinois, consideră și el că modelul menționat anterior de formulare a

întrebărilor este foarte util pentru identificarea problemelor importante ale clienților. La un moment dat, acesta l-a ajutat să nu piardă un client care-l amenințase că va apela la altcineva.

„Am primit un telefon de la directorul pe regiune, care mi-a spus supărat că tocmai vorbise cu unul dintre clienții noștri importanți, ce intenționa să-și transfere la o altă firmă contul în valoare de 3,7 milioane de dolari.

Am sunat-o imediat pe clienta în cauză ca să aflu de ce voia să încheie relația cu Schwab. Punându-i întrebări astfel încât să stabilesc motivul real al acestui demers, am aflat că era mulțumită de multe dintre serviciile de care beneficia, dar era dezamăgită de plasamentele financiare pe care le făcuse în ultima vreme. Am apelat la modelul «Care este situația acum, Care ar trebui să fie, Obstacole, Răsplată» ca să identific concret sursa nemulțumirii sale. Am aflat că dorea să fie îndrumată mai îndeaproape, așa încât am convenit să ne întâlnim și să analizăm situația cu mai multă atenție.

Evaluând situația de ansamblu în care se afla, clienta mea și-a exprimat atât nevoia, cât și dorința ca de plasamentele sale financiare să se ocupe permanent un profesionist. Așa cum avea să reiasă din discuție, acesta era principalul motiv pentru care renunța la Schwab. Ea a continuat explicându-mi că, înainte de a deceda, soțul ei și-a administrat plasamentele apelând la un specialist, iar ea credea că acesta a fost secretul succesului său.

Printr-o serie de întrebări de verificare, am putut să înțeleg mai bine situația actuală a clientei (lipsa de experiență în domeniul plasamentelor financiare), situația «Care ar trebui să fie» (o relație bazată pe încredere, care să-i permită să-l însărcineze pe celălalt cu luarea deciziilor de fiecare zi), «Obstacolele» de care se lovea (nevoia de îndrumare nemijlocită) și motivul dominant al cumpărării (liniștea pe care i-ar fi dat-o faptul de a ști că plasamentele sale erau administrate de un specialist de încredere).

Aflând ce anume o interesa și concentrându-mă asupra nevoilor și situației sale, aveam suficiente informații ca să-i recomand o soluție viabilă, reciproc avantajoasă: i-am adus la cunoștință faptul că Schwab avea legături la scară națională cu specialiști autorizați în administrarea plasamentelor bănești și că voi fi fericit s-o ajut cu preselecția și intervievarea acestora.

În următoarele săptămâni, m-am întâlnit de câteva ori cu clienta mea. În cele din urmă, ea a hotărât să colaboreze cu un specialist pe care l-a ales de pe o listă întocmită de noi în funcție de necesitățile sale. În final, ea a renunțat să-și mai transfere conturile și a intrat în relații profesionale foarte strânse cu un specialist în finanțe din cartierul său.“

Liz Dooley, specialistă în vânzări din Baltimore, Maryland, își amintește cum a ajutat-o modelul de formulare a întrebărilor să comunice cu directorii responsabili cu aprovizionarea, care în mod obișnuit erau primele persoane cu care intra în contact atunci când vindea programe de introducere a uniformelor către firmele cele mai importante.

„Odată, eram în relații de afaceri cu o firmă de transport auto. M-am întâlnit cu directorul de la aprovizionare ca să discutăm despre programul lor de introducere a uniformei. În trecut, agresivitatea celor care se ocupau de aprovizionare mă intimidase. Acum însă, eram hotărâtă să folosesc modelul de formulare a întrebărilor și să dau cât mai puține informații despre produsele și serviciile companiei mele.

Astfel, am stabilit ordinea întrebărilor și am pus pe hârtie tot ce aveam să întreb. Ceea ce în mod normal însemna o scurtă întâlnire a durat mai mult de o oră. Am pus o mulțime de întrebări, iar persoana respectivă mi-a răspuns la toate. Am plecat de acolo cu cinci pagini de notițe și cunoscând motivul pentru care s-ar putea realiza afacerea.

Drept urmare, am putut să elaborez o ofertă concretă și foarte detaliată, menită să satisfacă în mod real necesitățile firmei respective. Persoana în cauză a transmis imediat oferta superiorului său, iar eu am avut posibilitatea să-mi prezint soluția înaintea acestuia. Nu cred c-aș fi obținut aceleași rezultate dacă n-aș utilizat modelul de formulare a întrebărilor și dacă n-aș fi fost preocupată în primul rând să ascult răspunsurile date de acea persoană.“

Câștigăm încrederea celorlalți ascultându-i

Secretul influențării oamenilor constă nu atât în faptul de a fi un bun vorbitor, cât mai ales în acela de a fi un bun ascultător. În tentativa lor de a-i face pe ceilalți să gândească așa cum gândesc ei, majoritatea oamenilor vorbesc prea mult. Ar fi mai bine să-i lăsăm pe ceilalți să spună tot ce au de spus. Ei știu mai multe despre munca sau problemele lor decât dumneavoastră. Puneți-le, deci, întrebări. Lăsați-i să vă spună câteva lucruri.

DALE CARNEGIE

Formularea întrebărilor potrivite reprezintă numai o parte a procesului de culegere a informațiilor. Așa cum reiese din exemplul lui Liz Dooley, ascultarea și înțelegerea răspunsurilor reprezintă cealaltă parte.

Atunci când le cerem să ne spună ce anume învață cel mai mult din programul nostru de pregătire, participanții ne răspund într-o proporție covârșitoare: „Am învățat să ascult.“

Contrar opiniei generale, meseria de agent comercial nu este un joc destinat celor „buni de gură“. Gândiți-vă la Sherlock Holmes, Columbo, Fox Mulder din *Dosarele X* sau la orice alt anchetator. Cum vă puteți închipui c-ar rezolva aceștia misterioasele crime sau alte situații complicate dacă ar vorbi numai ei?

Iată de ce liderii din orice domeniu de activitate își datorează succesul științei lor de a asculta. Potrivit lui Ronald B. Adler și lui Neil Towne, autorii cărții *Looking Out, Looking In*, un studiu asupra legăturii dintre ascultare și succesul profesional, persoanele care știu să asculte au ajuns pe treptele superioare ale ierarhiei din organizațiile lor. De asemenea, s-a stabilit existența unei legături între știința de a asculta și puterea de convingere, fapt care demonstrează că persoanele care știu să asculte sunt buni vorbitori.

Meseria de agent comercial nu face excepție de la aceste reguli. Dacă ne uităm cu atenție la cei care practică cu real succes această meserie, vom constata că știu să asculte mult mai bine decât majoritatea colegilor lor.

În cartea *Liderul poți fi tu*[2], editată de Dale Carnegie and Associates, se spune: „Oamenilor le place să fie ascultați și aproape întotdeauna le răspund celor care-i ascultă. Ascultarea constituie una dintre cele mai bune tehnici pe care o putem folosi ca să ne manifestăm respectul față de cineva. Ea este un semn că-i considerăm pe ceilalți persoane importante. Este felul nostru de a spune: «Ceea ce gândiți, faceți și credeți dumneavoastră este important pentru mine.»“

Intensitatea ascultării

Este inutil să mai spunem că fiecare dintre noi își aduce aminte de momente în care a ascultat cu multă atenție spusele cuiva. Ne-am aflat însă și în situații în care ne-am prefăcut că ascultăm, căci mintea noastră nu era la ceea ce se discuta.

Ambele scenarii sunt modalități normale de manifestare a capacității noastre de a asculta. De fapt, în cursul destinat managerilor, identificăm patru niveluri de intensitate a ascultării. Obiectivul nostru este să ajungem la ultimul nivel posibil, cel la care ascultăm cu scopul de a înțelege.

- ***Nivelul 1: ignorăm.*** Ca profesioniști, nu-i ignorăm în mod intenționat pe cei cu care ne întâlnim. Ideea corespunzătoare acestui nivel de intensitate a ascultării este aceea că trebuie să acceptăm faptul că este posibil să nu le acordăm clienților atenția pe care ar trebui să le-o

acordăm. În schimb, știința noastră de a ignora ne poate chiar ajuta uneori să ascultăm mai bine ceea ce ni se spune. Trebuie să știm să ignorăm tot ceea ce ne distrage atenția, cum ar fi zbârnâitul telefoanelor, colegii prea vorbăreți sau alte lucruri care ne împiedică să ne concentrăm.

- ***Nivelul 2: ne facem că ascultăm.*** Uneori, ne comportăm ca și cum am asculta. În meseria noastră acest lucru poate fi periculos. De cele mai multe ori, clienții își dau seama în cursul întâlnirii de faptul că nu suntem atenți. Iar dacă nu-și dau seama atunci, putem fi aproape siguri că vor observa acest lucru în momentul în care le vom prezenta soluția. Dacă nu ascultăm bine, riscăm să nu le putem oferi o soluție care să le satisfacă nevoile specifice.
- ***Nivelul 3: ascultăm ca să putem răspunde.*** Majoritatea agenților comerciali intră în această categorie. Imediat ce clientul ne spune ceva, vrem să-i oferim o soluție. A învăța să-i ascultăm pe clienți înseamnă a înceta să gândim înaintea lor și a începe să gândim odată cu ei. În majoritatea situațiilor, aceasta înseamnă că nu trebuie să-l întrerupem pe client chiar dacă ne gândim la o soluție în timp ce discutăm cu el. Trebuie să evităm să ne „repezim“ de îndată ce am găsit o cale de a-l ajuta. Ceva mai încolo în acest capitol, vă vom sugera cum puteți evita această tendință. Este mai bine pentru noi să rezistăm tentației de a răspunde și să-l lăsăm pe client să vorbească. În definitiv, cu cât acesta vorbește mai mult, cu atât obținem mai multe informații.
- ***Nivelul 4: ascultăm ca să înțelegem.*** În mod evident, acesta este cel mai înalt nivel de intensitate a ascultării care poate fi atins. Când ascultăm ca să înțelegem, ascultăm în adevăratul sens al cuvântului, nu o facem în mod automat. Eliminăm lucrurile care ne distrag atenția. Nu ne facem că auzim ceea ce ne spune clientul, ci chiar auzim. Și nu încercăm să oferim soluții înainte ca acesta să fi terminat de vorbit.

Cum putem asculta cu mai multă atenție ce ni se spune

Asemenea oricărei deprinderi, știința de a asculta necesită mult exercițiu. Iată câteva lucruri de care este bine să țineți seama atunci când ascultați pe cineva.

Concentrați-vă permanent atenția. Dacă suntem de acord cu faptul că este important să știm să ascultăm, de ce ne este atât de greu să facem acest lucru? Lăsând la o parte preocuparea și factorii de distragere a atenției, ne este greu să ascultăm dintr-un motiv de ordin psihologic. Potrivit lui Adler și Towne, deși avem capacitatea de a înțelege un discurs rostit într-un ritm de până la 600 de cuvinte pe minut, un om obișnuit rostește între 100 și 150 de cuvinte pe minut. Astfel, ne rămâne suficient timp ca să ne gândim la altceva, în timp ce o persoană vorbește.

În loc ca mintea să le zboare aiurea, cei care știu să asculte folosesc acest timp ca să înțeleagă mai bine ideile vorbitorului. Încercați să faceți următorul lucru: în următoarele 60 de secunde, concentrați-vă atenția asupra unuia dintre cei mai importanți clienți ai dumneavoastră. Gândiți-vă numai și numai la el. Cronometrați-vă, iar când începeți să vă gândiți la altceva, opriți cronometrul. Opriți-l chiar dacă vă gândiți în același timp la client și la altceva. Ce timp ați obținut?

Dacă sunteți asemenea celor mai mulți dintre noi, n-ați obținut mai mult de câteva secunde. Înseamnă oare că ceva nu este în regulă cu noi? Nu tocmai. Acest lucru ne reamintește doar că trebuie să ne ocupăm permanent de problema concentrării.

Fiți receptivi la cuvinte și la stările sufletești. Cuvintele reprezintă adesea numai o parte a mesajului. De cele mai multe ori, în spatele cuvintelor pe care le rostim, ne ascundem stările sufletești. Dacă cineva ne întreabă: „Ce mai faceți?“, răspunsul nostru este de obicei: „Bine, mulțumesc!“, chiar dacă lucrurile nu merg cum trebuie.

Așa cum veți vedea atunci când vom discuta despre evaluarea soluției de către client și despre procesul de negociere, trebuie să știm să citim stările sufletești care se ascund în spatele vorbelor clientului — sau indiciile nonverbale. Aceste indicii pot reprezenta pentru noi semnale ale intenției clientului de a cumpăra, semnale de avertizare sau ne pot furniza alte informații importante de care avem nevoie ca să înțelegem și să răspundem la problemele ascunse ale clientului.

Nu întrerupeți. Mintea noastră merge mai repede decât gura celuilalt. De aceea este firesc să avem tendința de a ne spune părerea chiar dacă clientul n-a terminat de vorbit. Sau, dacă acesta spune ceva care are o legătură directă cu ceea ce poate face produsul sau serviciul nostru, ne este greu să rezistăm tentației de a-i oferi imediat o soluție. Cei mai mulți dintre noi vor fi de acord cu faptul că întreruperile perturbă comunicarea

și reprezintă unul dintre cele mai mari obstacole aflate în calea ascultării.

Dale Carnegie spunea: „Dacă nu sunteți de acord cu ei, s-ar putea să fiți tentat să-i întrerupeți. Nu faceți însă acest lucru. Este periculos. Nu vor fi atenți la ceea ce veți spune atâta vreme cât mai au o mulțime de idei care se cer a fi exprimate imperativ. Așa încât ascultați-i cu răbdare și atenție.“

Vă sugerăm ca, în loc să întrerupeți pentru a vă spune părerea, notați-o pe o foaie de hârtie. La sfârșitul discuției, aveți două posibilități: dacă vindeți produse pentru care procesul de vânzare durează puțin, puteți începe să vorbiți imediat despre soluția dumneavoastră pornind de la ceea ce ați notat. Dacă vindeți articole mai scumpe, pentru care procesul de vânzare durează mai mult, puteți folosi aceste notițe ca să elaborați o soluție originală împreună cu colegii dumneavoastră.

În ambele situații, trebuie să vă așterneți gândurile pe hârtie și să nu pierdeți legătura cu ceea ce spune cealaltă persoană. Bineînțeles, înainte de a lua notițe, este bine să cereți permisiunea de a face acest lucru.

Rezistați tentației de a filtra informațiile. Filtrarea informațiilor este un proces firesc, influențat de experiențele prin care ați trecut, de educație, cultură, sex, religie și alți factori. Ea are tendința de a ne face să ne concentrăm asupra lucrurilor în privința cărora există un acord sau un dezacord foarte clar. Atunci când filtrăm informațiile, pierdem o parte din imaginea de ansamblu. Nu trebuie să-i judecăm pe oameni după ceea ce sunt sau după convingerile pe care le avem într-o anumită privință. Când facem aceasta, filtrăm informațiile în așa fel încât să auzim numai ceea ce vrem noi să auzim. Gândiți-vă ce se întâmplă atunci când doi oameni, cu păreri bine conturate, complet diferite, în legătură cu un anumit subiect discută despre opiniile lor. Fiecare dintre ei este atât de convins că părerea sa este cea bună, încât niciunul nu este receptiv la alte opinii.

Am auzit asemenea discuții. Poate chiar am și luat parte la una. Ideea este că, atunci când ne întâlnim cu clienții, n-avem timp să alegem de partea cui suntem.

Rezumați mesajul. Când clienții ne dau o mulțime de informații, trebuie să le răspundem cu un scurt rezumat, în așa fel încât să fim siguri că am înțeles bine ceea ce ni s-a spus. Aceasta ne obligă să ascultăm cu scopul de a înțelege, în loc să ascultăm numai de dragul de a lua notițe.

De exemplu, putem spune ceva de genul: „Așadar, Charles, dacă înțeleg eu bine, ești nemulțumit de faptul că trebuie să lucrezi până târziu vinerea, deoarece transportatorul vostru

actual întârzie mereu?“ Aceasta-i dovedește lui Charles că încercăm să înțelegem pe deplin situația în care se află. Iar răspunsul lui la întrebarea respectivă ne ajută să ne convingem dacă realmente am înțeles ceea ce spune.

Știința de a asculta contribuie la închegarea unei legături

Pentru Jim Tenuto, fost vicepreședinte în cadrul companiei Merrill Lynch, în prezent proprietar al firmei Renaissance Executive Forums din San Diego, California, știința de a asculta a constituit factorul principal al succesului uneia dintre cele mai importante tranzacții pe care le-a realizat în cariera sa.

„În oraș exista o companie privată foarte importantă“, spunea el. „Proprietarul era unul dintre primii 400 de oameni bogați din această țară. Firește, doream ca biroul nostru să se ocupe de o parte a plasamentelor sale financiare. Când am telefonat la biroul său, ni s-a spus că un director din cadrul companiei se ocupa de toate plasamentele personale ale proprietarului și ale firmei. Așa încât i-am dat un telefon directorului cu pricina, acesta fiind pe atunci adjunctul trezorierului companiei. Primele lui cuvinte n-au fost încurajatoare: «Încerc să scap de agenții de bursă, nu să apelez la alții. De ce ar trebui să accept măcar să ne întâlnim?»

Am spus: «Pentru că suntem de la Merrill Lynch și vă putem oferi niște servicii de analiză extraordinare.» A acceptat și am stabilit o întâlnire cu el. La prima noastră întrevedere a mers direct la subiect: ne-a întrebat ce-am face dacă ne-ar da două milioane de dolari.

După ce i-am pus o serie de întrebări ca să aflăm ce anume urmărea în privința plasamentelor, i-am sugerat o strategie. Ne-a cerut ca pe baza remarcilor noastre să întocmim o ofertă scrisă. Eu împreună cu partenerul meu am lucrat la aceasta în timp ce ne întorceam cu mașina din La Jolla la biroul nostru din Rancho Bernardo. Am inclus toate cifrele, am scos un exemplar la imprimantă și l-am trimis prin curier în aceeași zi.

A doua zi, adjunctul trezorierului ne-a sunat și ne-a cerut să investim pentru el două milioane de dolari. A spus că era prima oară când îl ascultase cineva. De asemenea, era prima oară când cineva fusese dispus să pună ceva pe hârtie. Contul clientului respectiv a ajuns să însumeze circa 25 de milioane de dolari.“

Tom Saunders, specialist în servicii comerciale bancare în cadrul firmei Saunders, Karp, and Company, le recomandă marilor companii cum să-și plaseze fondurile substanțiale de

care dispun. Tehnica sa numărul unu: ascultarea clientului. „Totul este legat de ascultare“, spunea el. „La ce se gândea de fapt?, De ce a refuzat?, Care a fost motivul real al refuzului?

Vreme de 25 de ani, am avut o relație de afaceri extraordinară cu AT&T. Cred că ea s-a datorat în principal științei de a asculta. Pot să vă dau cea mai atrăgătoare broșură. Pot să vă arăt toate diapozitivele. Dar tot trebuie să aflu ce anume o interesează pe respectiva persoană. Ce este în mintea ei?, La ce se gândește?, Cum privește ea lucrurile?“

Lisa Foster, de la firma Cole's Printery din Barbados, a putut să aprecieze importanța pe care o prezintă știința ascultării pentru activitatea sa. „Capacitatea de a-mi asculta clienții m-a ajutat să le dau sfaturi mai bune și să fiu mai încrezătoare în ceea ce fac. În primul an în care m-am ocupat realmente de perfecționarea aptitudinilor mele în acest sens, vânzările pe care le-am realizat au crescut cu 155% și am primit din partea companiei premiul pentru rezultate deosebite.“

Formularea întrebărilor potrivite, dublată de știința de a asculta, poate contribui adeseori la identificarea altor posibilități de afaceri, mult mai importante.

Susan Cucullo, responsabilă pentru relațiile cu clienții la firma canadiană H. A. McLean Travel, Inc., din Woodbridge, Ontario, a constatat că știința de a asculta a ajutat-o de fapt să găsească un segment de piață pentru produsele firmei sale:

„Prestăm servicii de călătorie pentru multe companii importante. Fiind mai atentă în momentul în care puneam întrebările și-i ascultam pe clienți, am aflat că multe dintre firmele la care mergeam în vizită nu aveau o procedură adecvată de decontare a călătoriilor efectuate cu avionul. Mulți călători își plătesc deplasările folosind propriile cărți de credit, lucru care are o influență negativă asupra liniei personale de credit. Din momentul în care, împreună cu clienții mei potențiali, mi-am dat seama de acest fenomen, am fost în măsură să le ofer un produs pe care nicio altă agenție nu-l oferise până atunci: CCSA sau Contul de Călătorii în Scop de Afaceri.

Pentru că învățasem să ascult, am identificat o nevoie pe care agenția noastră a putut-o satisface. Acum sunt în măsură să le ofer clienților potențiali și celor existenți un produs unic, pe care celelalte agenții se pare că nu-l oferă.“

Susan se mândrește cu faptul că a putut să-și facă treaba perfecționându-și aptitudinile esențiale legate de formularea întrebărilor și de ascultarea clienților. „Am învățat să nu le ofer clienților o soluție până când nu știu exact ce anume doresc. Pe lângă faptul că duce la închegarea unor legături mai trainice,

acest lucru a ajutat compania mea să identifice un nou segment de piață.“

Este clar că o combinare în proporții optime a deprinderilor de a asculta, de a formula întrebările potrivite și de a stabili o relație amiabilă este ceea ce ne trebuie pentru ca prima noastră întâlnire cu clientul potențial să se încheie cu succes. Lucrurile nu se opresc însă aici. Trebuie să exploatăm și să ne perfecționăm aceste deprinderi de fiecare dată când venim în contact cu clienții. Dacă trecem cu bine de această fază importantă a procesului de vânzare, putem să câștigăm acea încredere care joacă un rol vital într-o relație de afaceri. Fără îndoială, clienții noștri vor observa diferența. La fel și noi, când va veni vorba despre valorificarea la maximum a capacității noastre profesionale.

Note:

1 Apărută la Curtea Veche Publishing, București, 1998. (*N. red.*)

2 Apărută la Curtea Veche Publishing, București, 2002. (*N. red.*)

Capitolul 5
Analiza oportunităților de afaceri
Determinarea capacității clienților potențiali

Un agent comercial de succes care are timp să se întâlnească cu toți cei care doresc să discute cu el nu va avea succes prea multă vreme.

Într-o lume perfectă, orice întâlnire care are ca scop culegerea de informații ar avea drept rezultat acceptarea unui client potențial ca partener de afaceri. Bineînțeles, știm cu toții că în realitate lucrurile nu stau așa. Iată de ce trebuie ca mai întâi să culegem informații. Pe lângă faptul că descoperim motivele de cumpărare care să ne ajute să concepem soluții, obținem informațiile esențiale de care avem nevoie ca să stabilim dacă și când vom începe să facem afaceri cu firma clientului potențial.

Analiza posibilităților de afaceri are o importanță capitală pentru felul în care ne organizăm activitatea. De ce? Pentru că ea ne ajută să ne împărțim mai bine timpul. De asemenea, ne ajută să ne concentrăm eforturile asupra celor care au cel mai probabil nevoie de produsele și serviciile noastre.

Din nefericire, mulți agenți comerciali fac greșeala de a-i aborda pe toți clienții potențiali cu aceeași tenacitate. De multe ori în astfel de cazuri, eforturile lor scad în intensitate. În loc să aibă o serie de discuții benefice cu clienți potențiali promițători, ei poartă discuții superficiale cu oricine pare interesat să cumpere „la un moment dat".

Chiar dacă o firmă folosește un produs sau un serviciu similar cu al nostru, s-ar putea totuși să constatăm că nu există nicio posibilitate de a face afaceri cu organizația respectivă. Sau s-ar putea să constatăm că unei posibilități de afaceri îi sunt asociate cerințe pe care nu suntem dispuși sau capabili să le îndeplinim.

Pe Tom Stundis, agent de vânzări la firma Marr Scaffolding din South Boston, Massachusetts, analiza oportunităților de

afaceri l-a determinat să refuze de fapt o comandă din partea unui client care dorea neapărat să cumpere de la el.

„Vizitele mele de afaceri la acest client au fost la început foarte scurte. Îi aduceam tot timpul materiale informative în legătură cu produsele noastre, i-am pus o mulțime de întrebări și m-am oferit să-l ajut în măsura posibilităților. Curând, am început să-i înțeleg nevoile și problemele. Am observat că l-aș fi putut ajuta într-o privință. Deși era vorba despre o comandă mică, am tratat-o ca și cum ar fi fost vorba despre cea mai mare comandă pe care aș fi obținut-o. Pe măsură ce timpul trecea, comenzile nesemnificative continuau să sosească, iar eu mă ocupam de ele cu aceeași meticulozitate.

După aproximativ șapte luni de la prima mea vizită, patronul firmei m-a sunat în legătură cu o tranzacție mult mai importantă. În momentul în care i-am dat informații cu privire la produs și la prețul pe care-l practicam, am înțeles că era foarte nerăbdător. Dorea să primească marfa chiar în ziua respectivă. Mi-ar fi fost ușor să-i onorez comanda și să obțin o sumă mare de bani. Totuși, împotriva mentalității caracteristice agenților comerciali, am refuzat până la urmă să-i livrez marfa în acea zi.

La scurt timp după noua noastră discuție, am aflat că urma să plece din localitate pentru o săptămână. I-am sugerat ca în acest interval de timp să mă întâlnesc cu mecanicul său la biroul nostru pentru a-i demonstra practic cum funcționa produsul de care era interesat. Mecanicul ar fi avut în acest fel inclusiv posibilitatea de a se întâlni cu directorul compartimentului nostru de întreținere și reparații și de a ne vedea la lucru. Patronului i-a plăcut ideea mea.

În zilele următoare, am fost destul de neliniștit. Credeam că, din cauza dorinței mele de a mai studia situația, aș fi putut să pierd o mare ocazie. Colegii au exercitat o puternică presiune asupra mea, spunându-mi că ar fi trebuit să închei afacerea chiar în acea zi. Cu toate acestea, n-am renunțat la planurile mele. În cele din urmă, tranzacția s-a realizat. Am organizat apoi o ședință de instruire a personalului de la firma clientului meu, asigurându-mă că fiecare angajat știa să folosească în mod corect produsul respectiv.

Când am livrat marfa, am insistat ca patronul să fie și el prezent. În ziua aceea mi-a spus că niciodată nu fusese atât de bucuros că achiziționează ceva.

Relația mea cu clientul respectiv continuă să se dezvolte. Când vrea să-și mute sau să-și repare utilajele, apelează la noi. Când trebuie să închirieze ceva, prețul nu constituie o problemă. Referințele sale — între care sunt sigur că la loc de

frunte stă povestea legată de refuzul meu de a-i onora comanda — m-au ajutat să vând câteva produse și altor clienți.“

Hotărârea lui Tom a necesitat mult curaj. Povestea lui ne dovedește însă că analiza posibilităților de afaceri nu ne este de ajutor numai nouă, ci și clienților noștri în adoptarea unor decizii corecte.

În general, când analizăm posibilitățile de afaceri, este bine să le împărțim în patru categorii:

Acum. Clientul potențial are o nevoie bine definită, care trebuie să fie satisfăcută imediat.

Exemplu: Un proces de producție care necesită o aprovizionare constantă cu bunuri sau servicii dintre cele pe care le oferiți dumneavoastră.

Viitorul apropiat (nu mai mult de șase luni). Există sau va exista o situație care trebuie să fie rezolvată în următoarele luni. Nu este vorba despre o nevoie imediată. Este însă o nevoie concretă și previzibilă.

Exemple: O mare companie care-i invită pe doritori să depună oferte pentru un proiect ce va începe la o anumită dată; o companie care nu va aloca fonduri decât peste șase luni; o companie care se află în prezent angajată într-un contract care nu va expira decât peste trei luni.

Viitorul îndepărtat (mai mult de șase luni). Există sau va exista o situație care trebuie rezolvată, dar care nu reprezintă o nevoie imediată. Dar, ca și în cazul clienților potențiali „din viitorul apropiat“, nevoia este concretă și previzibilă.

Exemplu: Un birou înzestrat cu tehnică de calcul și de comunicare, ce lucrează sub capacitatea maximă într-un domeniu care înregistrează o dezvoltare susținută. Firma este obligată să-și satisfacă nevoia crescândă de mijloace de calcul și de comunicare apelând la surse externe.

Niciodată. Nu există nicio posibilitate ca produsul sau serviciul nostru să fie folosit în momentul prezent și nici nu este probabil ca în viitor să apară o asemenea posibilitate. Nu trebuie ca persoana respectivă să-și piardă timpul gândindu-se la vreo afacere viitoare. Trebuie să mergem mai departe și să ne concentrăm asupra unor posibilități mai bune.

Exemplu: Un segment al unei companii integrate pe verticală oferă un produs sau un serviciu similar cu al nostru, jucând rolul de furnizor intern.

În afară de împărțirea clienților potențiali pe categorii de urgență, putem stabili și dacă persoanele cu care discutăm sunt cele cu care trebuie să tratăm. Este un lucru oarecum diferit de selecția clienților potențiali pe care o facem în etapa de pregătire în vederea abordării. În acea etapă, încercăm pur și

simplu să stabilim dacă este cazul să contactăm o persoană, iar dacă este cazul, cum trebuie să discutăm cu ea. În etapa de analiză a posibilităților de afaceri, ne-am întâlnit deja cu clientul potențial. Principalul nostru obiectiv este să stabilim încotro ne îndreptăm în continuare în procesul de vânzare.

Pentru aceasta, trebuie să ne punem câteva întrebări cu privire la clienții noștri potențiali: este nevoia sau dorința lor suficient de mare ca să justifice efortul financiar? Au acces la resursele necesare? Vorbim cu factorul de decizie? Poate fi această relație de afaceri benefică pentru ambele părți?

Dacă nu suntem siguri că discutăm cu factorul de decizie, trebuie să ne întoarcem și să culegem informații suplimentare pentru a afla cine anume va lua decizia de cumpărare. Dacă avem impresia că nu este vorba despre o relație benefică pentru ambele companii, este posibil să fim nevoiți să reanalizăm în ansamblu posibilitatea continuării afacerii. În schimb, dacă răspunsurile la aceste întrebări sunt afirmative, știm că putem trece cu încredere la prezentarea soluției atunci când este momentul.

Marco Carrara, asociat în cadrul firmei Andersen Consulting Italia, ne spune cum a adoptat firma sa o strategie cu privire la analiza posibilităților de afaceri.

„Până acum câțiva ani, abordam piața în felul următor: toate posibilitățile de afaceri erau valorificate. Oricine putea fi clientul nostru. Asociații făceau afaceri și luau decizii după cum doreau.

Apoi, strategia noastră s-a schimbat. Firma a decis să exploateze câteva posibilități de afaceri mai importante, acționând ca o echipă, în loc să-i lase pe asociați să se ocupe fiecare în parte de o mulțime de posibilități mărunte. Am stabilit parametrii pentru genul de posibilități pe care voiam să le exploatăm. Știam însă că, pentru a adopta această strategie, va fi nevoie să dispunem de o procedură care să ne ajute să stabilim dacă o posibilitate de afaceri se încadra în parametrii respectivi.

Am creat patru categorii: 1) Clientul merită să fie luat în seamă? 2) În ce măsură poate profita clientul de pe urma serviciilor prestate de Andersen? 3) Care este probabilitatea de a obține lucrarea? 4) Care este probabilitatea ca noi să putem face treabă bună?

Din acest moment, clienții potențiali sunt punctați la fiecare categorie. În funcție de punctajul total obținut, ne hotărâm dacă vom face sau nu afaceri cu respectivul client potențial.

În câțiva ani de aplicare a acestei metode, portofoliul nostru de clienți s-a modificat considerabil. Din clipa în care am început să analizăm sistematic fiecare posibilitate de afaceri,

numărul clienților a scăzut aproximativ la jumătate, în vreme ce dimensiunea medie a clienților a crescut de trei-patru ori la scară mondială. Numărul angajaților a sporit, nu însă și numărul clienților noștri. Acest fapt spune multe despre eficacitatea analizei posibilităților de afaceri.“

Așa cum reiese din povestea lui Marco, existența unui sistem de analiză a posibilităților de afaceri după culegerea informațiilor constituie garanția faptului că ne adresăm acelui gen de clienți potențiali cu care vrem să facem afaceri. Deși categoriile asociaților de la Andersen sunt diferite de cele prezentate de noi aici, ele ajută firma să atingă o serie de obiective importante în privința vânzărilor.

Ideea pe care o susținem este aceea că un sistem de analiză a posibilităților de afaceri constituie garanția faptului că ne desfășurăm activitatea pe baza unei strategii, nu pur și simplu din instinct. Specialiștii în vânzări care-și abordează clienții potențiali conform acestei teorii sunt de obicei mai în măsură să răspundă nevoilor acestora și obțin în mod obișnuit mai multe angajamente. Trebuie să privim lucrurile în felul următor: ne străduim din răsputeri să ținem seama de importanța pe care timpul o are pentru clienți. De ce să nu facem astfel și cu propriul nostru timp?

Selectarea clienților potențiali potriviți

Este clientul potențial persoana potrivită cu care să facem afaceri? Veți putea stabili mai ușor acest lucru răspunzând la următoarele întrebări:

• Este nevoia sau dorința clientului suficient de mare ca să justifice efortul financiar?

• Clientul potențial are acces la resursele necesare?

• Este persoana respectivă un factor de decizie?

• Poate deveni aceasta o relație de afaceri benefică pentru ambele firme?

Capitolul 6
Elaborarea soluției
Cum să le oferim clienților ceea ce-și doresc?

Vânzarea, pentru a fi o artă, trebuie să presupună un interes sincer pentru nevoile celuilalt. Altfel este doar un mod subtil, civilizat de a îndrepta arma spre cineva și de a-l obliga să se predea temporar.

H.A. OVERSTREET

Când ajungem să le oferim clienților noștri soluții, trebuie să ne asigurăm că ne diferențiem de ceilalți agenți comerciali care se luptă să încheie aceeași afacere. Cum ne putem atinge obiectivul? Oferindu-le clienților soluții care să se adreseze nevoilor și dorințelor lor concrete și care să țină seama de motivele afective care i-au determinat să ia decizia de cumpărare.

„Desigur", vom spune. „Facem acest lucru. Ne mândrim cu faptul că oferim soluții bune. Noi ne ocupăm cu rezolvarea problemelor." Într-o oarecare măsură, majoritatea agenților comerciali se ocupă cu rezolvarea problemelor sau cel puțin au această intenție. Totuși, trebuie să ne punem întrebarea dacă într-adevăr oferim cele mai bune soluții posibile. Oare chiar analizăm nevoile clienților în măsura în care se cer a fi analizate?

> Doi agenți de aprovizionare discută despre un produs nou. Unul spune: „Vreau să aflu mai multe lucruri despre el." Celălalt zice: „Întreabă-l pe agentul comercial." „Vai", spune primul, „nu vreau să aflu chiar atât de multe!"

Așa cum am aflat deja, succesul eforturilor noastre de elaborare a unor soluții originale este direct legat de felul în

care punem întrebările și de faptul că ascultăm pentru a înțelege răspunsurile. Am stabilit care este interesul principal? Știm care sunt criteriile de cumpărare? Înțelegem ce anume îl împiedică pe client să ajungă în faza „Care ar trebui să fie situația“? Cunoaștem care sunt celelalte considerente? Am identificat motivul dominant al cumpărării?

Dacă putem răspunde afirmativ la toate aceste întrebări, probabil că suntem în avantaj față de concurenții noștri. De ce? Nu trebuie să uităm că soluțiile oferite de majoritatea agenților comerciali se limitează la caracteristici și beneficii. Dacă vom putea să elaborăm soluții care să demonstreze faptul că produsul îi este util clientului, ținând în același timp seama de motivul afectiv al achiziționării lui, șansele ca soluția noastră să se potrivească întocmai nevoilor și dorințelor sale vor crește.

În realitate, este posibil ca de multe ori clientul însuși să nu știe de ce anume are nevoie. Iată de ce este foarte important — și vital pentru stabilirea unei relații bazate pe încredere — să culegem informații cât mai amănunțite.

De exemplu, să luăm cazul firmei Testing Machines, Inc., aparținând lui John Sullivan, care fabrică aparate de testare pentru industria celulozei și hârtiei. Când începe să elaboreze soluții, acesta află uneori că diagnosticul clientului nu oferă toate informațiile necesare. Așa încât, atunci când un client îi face o comandă, are obiceiul de a-i pune o serie de întrebări și de a obține mai multe informații despre nevoile lui.

„Am avut un client care m-a sunat ca să-mi ceară un aparat“, își amintește John. „Dar după ce i-am pus anumite întrebări, am ajuns la concluzia că avea nevoie de cu totul altceva. Am fi putut prelua pur și simplu comanda clientului respectiv, dar nu i-am fi rezolvat problema. În ultimă instanță, clientul n-ar fi fost mulțumit. Este esențial să găsești soluția potrivită la o anumită problemă și să-l dirijezi pe client spre aceasta. Astfel îi câștigi încrederea. Și tot astfel îți faci clienți. Dacă vom executa pur și simplu comenzi, nu vom avea clienți.“

Un specialist în vânzări de la o companie de telecomunicații ne relatează un lucru asemănător. „Într-o zi, un client care mai cumpărase de la noi ne-a spus că avea nevoie de mai multe aparate. Așa că m-am dus din nou la el și i-am calculat un preț. Era mare. La fața locului, am constatat însă că aparatele sale nu fuseseră modernizate. Ca să mai economisească niște bani, se ocupase singur, atât cât putuse, de întreținerea lor. Atunci i-am spus: «Vă propun să cheltuim o parte din banii dumneavoastră ca să îmbunătățim aparatele pe care le aveți în

prezent.» A acceptat, iar tehnicienii noștri au venit și, vreme de patru ore, s-au ocupat de întreținerea aparatelor.

La încheierea operațiunii a reieșit faptul că, în definitiv, nu trebuia cumpărată o altă aparatură. Odată puse în ordine și îmbunătățite, aparatele pe care le avea clientul puteau face față destul de ușor volumului de lucru din acel moment. Nu după multă vreme, am primit de la acesta o frumoasă scrisoare în care spunea: «Nu-mi vine să cred. Ați fi putut profita pe seama mea, vânzându-mi o groază de aparate de care nu aveam realmente nevoie. Dar, n-ați făcut-o!»

Pentru că fuseserăm corecți și trataserăm cu o atenție deosebită cazul său, clientul a căpătat încredere în noi. Acum el nu mai face niciun pas în domeniul telecomunicațiilor fără să vorbească mai întâi cu mine. Ceea ce i-am oferit eu a depășit cu mult valoarea contractului inițial. Iar el ne-a recomandat altora.“

Relatările acestor specialiști în vânzări ne demonstrează ce servicii îi putem aduce clientului și câtă încredere poate avea acesta în noi atunci când analizăm cu răbdare situația și elaborăm o soluție originală.

Ținând cont de aceste lucruri, trebuie să facem un pas înapoi și să facem o autoexaminare cu toată sinceritatea.

Am cules informațiile de care avem nevoie ca să oferim o soluție originală? Dacă nu, trebuie să ne întoarcem și să punem mai multe întrebări.

Oferim prea repede soluții, înainte de a înțelege în mod real situația în care se află clientul? Aduceți-vă aminte ce-am spus despre cei care ascultă din dorința de a putea răspunde. Cei mai mulți dintre noi sunt înclinați să procedeze așa. Chiar mai înainte de a se termina întrevederea, din dorința nestăvilită de a încheia afacerea, îi spunem clientului în ce fel produsul sau serviciul nostru îi va rezolva problemele. Uneori, aceste soluții dau roade. Dar de cele mai multe ori, ele nu satisfac cu adevărat dorințele și nevoile clientului.

Molly Geiger, agentă de vânzări în cadrul firmei Standard Register din Chicago, Illinois, a învățat pe propria-i piele acest lucru.

„Chiar dacă nu cad în capcană atât de ușor, mai fac uneori greșeala de a presupune că știu deja ce-i trebuie clientului“, spune Molly. „M-am dus la o anumită întâlnire crezând că știam răspunsul pe care-l căuta clientul. Înaintea întâlnirii, nu-i pusesem prea multe întrebări, așa încât am făcut câteva presupuneri. În timpul prezentării, clientul m-a întrerupt și mi-a spus că nu aceea era soluția pe care și-o doreau ei.

În acea clipă, m-am oprit și am făcut un pas înapoi. Am început să le pun întrebări despre situația concretă în care se

aflau, despre lucrurile care-i interesau. Mi-am dat seama ce trebuia să fac și-mi doream să-i fi întrebat mai întâi. Este atât de important să știi cum stau lucrurile mai înainte de a-i prezenta clientului o soluție! Îmi pierdusem timpul degeaba și, ceea ce era mai important, îi făcusem și pe ei să-și piardă vremea.

Din fericire, au fost de acord să avem o nouă întâlnire, așa încât le-am putut prezenta o soluție mai bună, care avea să le satisfacă necesitățile. Ce simplu ar fi fost însă dacă procedam în celălalt mod. În acea zi, am învățat un lucru foarte important și nu cred că voi mai păți vreodată așa ceva."

Eddie Azizian, manager regional în cadrul companiei Western Pacific Distributors din Hayward, California, ne oferă un exemplu care demonstrează faptul că elaborarea soluției este strâns legată de capacitatea noastră de a culege informațiile necesare și de a oferi soluții la momentul potrivit.

„De prea multe ori, noi — agenții comerciali — trecem direct la prezentarea soluției sau la vânzarea produsului, înainte de a afla cum stau lucrurile sau de a capta interesul celuilalt prin formularea unor întrebări adecvate", spune Eddie.

„De exemplu, m-am întâlnit cu patronul unei unități care făcea parte dintr-un mare lanț de restaurante fast-food. Acesta ar fi putut achiziționa cu siguranță utilajele de care avea nevoie direct de la producător, nu de la firma noastră, care era un intermediar. Lăsându-l însă pe el să vorbească mai mult și aflând ceea ce dorea cu adevărat potențialul meu client, am reușit să-i câștig respectul. M-am pus în locul lui și l-am lăsat să vorbească. Nu i-am spus eu ce anume îi trebuia. L-am lăsat pe el să-mi spună ce dorea — era vorba despre un serviciu local de sporire a valorii produselor, de care nu putea beneficia dacă apela direct la producător. Noi aveam posibilitatea să i-l oferim.

Drept urmare, am obținut de la el o comandă foarte mare și mi-am făcut un client care va reveni la noi, în loc să se ducă direct la producător."

În cazul lui Eddie, dacă acesta l-ar fi abordat pe client povestindu-i în general despre utilajele firmei sale, rezultatul ar fi putut fi cu totul altul. De ce? Pentru că persoana respectivă le putea cumpăra din altă parte. Ceea ce îi interesa pe potențialii clienți era service-ul local. Când Eddie a pus întrebările potrivite și a fost realmente atent la răspunsuri, clientul i-a spus ce anume avea nevoie.

Și Ignazio Manca, director de marketing în cadrul companiei Onama S.p.A. din Milano, consideră că perceperea situației din punctul de vedere al clientului este importantă pentru elaborarea soluțiilor.

„Când l-am întrebat pe client despre noul restaurant pe care dorea să-l construiască, mi-a spus cum anume vedea el lucrurile“, spune Ignazio. „Era preocupat mai ales de funcționalitatea unității, de detalii și de ambianță. Pe parcursul procesului de vânzare am aflat că alte companii își axaseră oferta pe calitatea mâncării. Deși era importantă, mâncarea nu se afla în centrul atenției clientului meu.

Am început să văd situația din punctul de vedere al clientului și m-am gândit ce anume avea să-l mulțumească. În soluția elaborată de mine a intrat și o vizită pe care am făcut-o împreună cu clientul la o unitate modernă construită de noi, care avea caracteristicile dorite de acesta. A fost fascinat de ambianță, de personal și de emblemele foarte interesante. N-am discutat deloc despre calitatea mâncării. Fără a ezita niciun moment, clientul a semnat contractul.

În ceea ce mă privește, concluzia este următoarea: renunță la ceea ce crezi tu că este soluția potrivită și gândește-te la ce anume-și dorește clientul cu adevărat.“

Dacă oferim mărfuri cu un proces de vânzare mai scurt — cum ar fi telefoane mobile la bucată — nevoile și dorințele clientului ar putea fi destul de evidente. În acest caz, este bine să oferim imediat soluții. În majoritatea cazurilor însă, mai ales atunci când produsele pe care le oferim sunt scumpe și au un proces de vânzare mai lung, trebuie să nu ne grăbim. Este necesar să culegem cât mai multe informații cu putință, să le combinăm cu ceea ce știm noi despre produs și să elaborăm o soluție care să depășească așteptările clientului.

Elaborarea unor soluții unice

În funcție de domeniul în care vă desfășurați activitatea, trebuie să găsiți modalități de a spori valoarea produselor și a serviciilor dumneavoastră:

• Serviciile: oferiți un serviciu suplimentar, care să depășească așteptările clientului fără a presupune cheltuieli în plus.

• Livrarea: faceți în așa fel încât produsul sau serviciul să fie livrat întotdeauna la timp.

• Instalarea: puneți produsul în funcțiune fără să perturbați activitățile curente.

• Finanțarea/Creditarea: oferiți clienților condiții cel puțin la fel de bune ca acelea oferite de furnizorii lor preferați.

• Asistența tehnică: faceți în așa fel încât timpul de nefuncționare să fie minim, iar randamentul să fie maxim.

• Instruirea: asigurați instruirea personalului astfel încât organizația respectivă să profite la maximum de produsul sau de serviciul oferit.

• Altele: dacă aveți impresia că puteți oferi și altceva pentru ca soluția dumneavoastră să fie inegalabilă, șansa de a vă diferenția de concurenți crește substanțial.

Elaborarea soluției — luați lucrurile pe rând

Ajunși în acest punct, ne întrebăm: putem oare să-i spunem clientului potențial ce anume-i trebuie? Bineînțeles — dacă am cules informațiile adecvate. Urmând modelul de formulare a întrebărilor, vom afla fără doar și poate interesul principal, criteriile de cumpărare, celelalte considerente și motivul dominant al cumpărării.

Nu uitați: când elaborăm soluția, trebuie să facem în așa fel încât să-i risipim clientului potențial toate îndoielile pe care le are în privința produsului sau serviciului nostru. Vom răspunde unor întrebări precum: „Ce este produsul respectiv?“, „Ce poate să facă el pentru mine?“, „Cine mai afirmă asta în afara dumneavoastră?“, „Merită să-l cumpăr?“ Fiecare soluție pe care o elaborăm trebuie să răspundă la aceste întrebări care stăruie în mintea clientului.

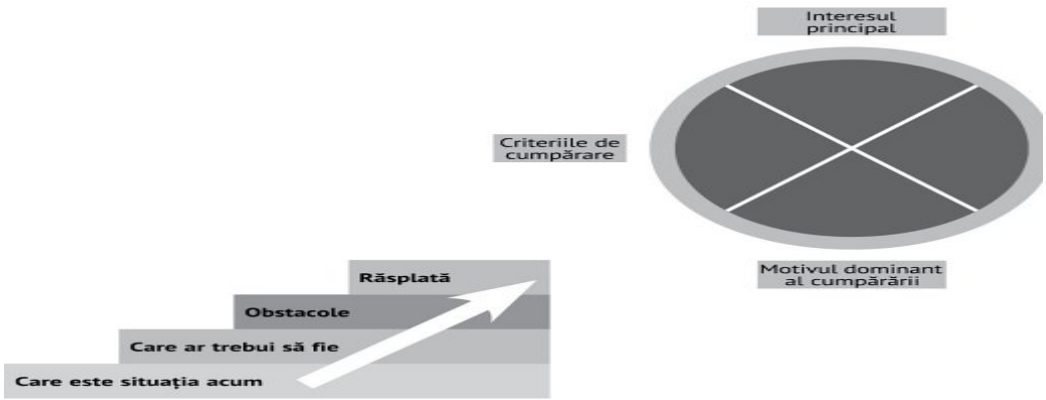


Figura 7. Întrebările ne ajută să identificăm nevoile

Indiferent că discutăm despre soluția noastră la prima întâlnire sau mai târziu, trebuie s-o elaborăm în așa fel încât clientul să capete încredere în noi și să dorească să facem afaceri împreună. „Șablonul de construcție“ a soluției ne va ajuta să ne asigurăm că aceasta se potrivește situației concrete în care se află clientul. Cum? Împărțind procesul respectiv în șase componente („piese“) distincte: fapte certe, punți de legătură, beneficii, utilitate, dovezi și întrebări de verificare. Parcurgând acest proces logic de elaborare a soluției, vom fi obligați să ținem seama de nevoile și dorințele fiecărei persoane în parte.

Rețineți: majoritatea agenților comerciali se limitează la fapte certe și beneficii în elaborarea soluțiilor pe care le oferă. Exersând și aplicând în mod consecvent metoda șablonului de construcție, șansele ca soluțiile noastre să fie mai bune decât ale concurenților noștri vor crește în mod categoric.

Piesa 1: faptele certe (ce este?)

Orice soluție trebuie să conțină un număr de fapte indubitabile, care să-i ofere clientului informații generale cu privire la firmă, la produsele și la serviciile sale. Acestea sunt afirmații concrete și adevărate referitoare la un anumit aspect legat de produsul sau de serviciul nostru, pe care clientul le acceptă fără ezitare. De exemplu, afirmația „sediul nostru este pe strada Primăverii, numărul 3712“ reprezintă un fapt cert. „Dispunem de materiale și piese de schimb pentru toate produsele Tech pe care le vindem“ este un fapt cert.

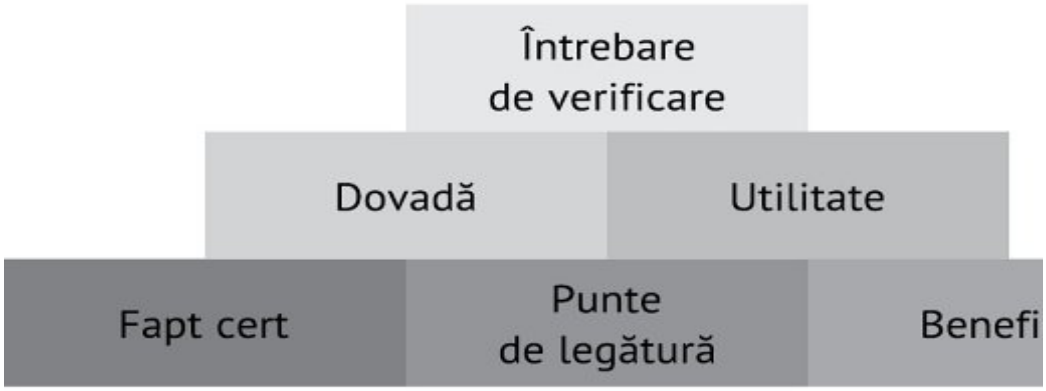


Figura 8. Șablonul de construcție a soluției

Mulți agenți comerciali au tendința de a apela la prezumții sau la afirmații cu caracter general, luându-le drept fapte certe. O prezumție poate semăna cu un fapt cert, dar de obicei clientul o consideră ca fiind propria noastră opinie. De exemplu, afirmația „angrenajele din brațul robotului nostru sunt de cea mai bună calitate“ îi va părea probabil clientului o prezumție. Ea poate fi adevărată, însă cuvintele „cea mai bună calitate“ nu sunt convingătoare. Afirmația „angrenajele se bucură de cel mai mare succes în industria noastră“ este mai bună, însă are tot un caracter general. Cumpărătorul o poate considera în continuare o prezumție. Am putea spune în schimb: „Potrivit unui studiu independent, angrenajele noastre au o durată de funcționare cu 22% mai mare decât media la nivel de industrie.“ Nu sună convingător? Când suntem mai preciși în afirmații, clienții au mai multă încredere în soluțiile noastre.

Piesa 2: puntea de legătură

Puntea de legătură constituie un grup de cuvinte care face trecerea de la faptul cert la beneficiu, formând o afirmație

interesantă și coerentă. Pentru aceasta, putem folosi aproape orice conjuncție. În categoria punților de legătură intră cuvinte precum „astfel“, „de aceea“, „ceea ce înseamnă că“, „deci“, „ceea ce duce la“ și „vă va plăcea acest lucru pentru că“. Iată un exemplu: „Avem un tehnician autorizat, ceea ce înseamnă că…“

Piesa 3: beneficiul (ce face?)

A prezenta fapte certe fără a face referire la beneficii este ca și cum ai mânca un hamburger fără carne. În definitiv, nu luăm un hamburger datorită chiflei, ci pentru ceea ce se află în el. Asemenea hamburgerului, faptele certe în combinație cu beneficiile reprezintă ceea ce clientul dorește să vadă în soluția noastră.

Beneficiile sunt valabile pentru oricine cumpără un produs sau un serviciu — nu sunt specifice anumitor clienți. Ele sunt esențiale pentru că oferă o imagine clară a ceea ce înseamnă fiecare fapt cert pentru client. De exemplu: „Dispunem de materiale și piese de schimb pentru toate produsele Tech pe care le vindem, ceea ce înseamnă că, atunci când aveți nevoie, puteți obține tot ceea ce vă trebuie ca să mențineți utilajele în stare de funcționare.“ Acesta este un beneficiu, pentru că oricine cumpără produse Tech primește la sediu materiale și piese de schimb.

Uneori, beneficiul care rezultă dintr-un fapt cert care se referă la un produs este atât de evident, încât nu mai trebuie menționat. Nu uitați însă niciodată că oamenii nu cumpără lucruri, ci beneficii — adică ceea ce vor realiza lucrurile pe care le cumpără.

În privința cunoașterii produselor, este bine să avem în vedere următoarea regulă: „Să știm multe și să vorbim puțin.“ Cu alte cuvinte, trebuie să știm cât mai multe lucruri despre produsele și serviciile noastre. În soluția noastră însă, trebuie să oferim numai informații relevante pentru nevoile, dorințele și motivele clientului.

Din fericire, majoritatea firmelor reușesc să sporească gradul de cunoaștere a produselor proprii de către angajații lor prin intermediul programelor de instruire. Uneori însă merită să știm mai multe despre produsele și serviciile noastre, mai ales atunci când trebuie să ne referim la utilitatea lor.

Cunoașterea produsului și elaborarea soluției

• Citiți publicațiile de specialitate.

• Căutați pe Internet.

• Citiți cărțile și manualele pe care vi le pune la dispoziție firma dumneavoastră.

• Cereți-i șefului dumneavoastră și altor agenți comerciali informații despre aplicațiile concrete ale produselor.

• Stați o zi sau două cu inginerii sau cu utilizatorii produselor.

• Culegeți informații de la clienții potențiali și de la cei existenți.

• Mergeți în vizită pe la fabrici, uzine și birouri personale după ce ați fost instruit în legătură cu produsul.

Piesa 4: utilitatea (ce face pentru un anumit client)

Este esențial să știm să dăm informații cu privire la utilitatea produselor și serviciilor noastre. Rețineți: atunci când îi vorbim clientului despre fapte certe și beneficii în general, facem ceea ce fac majoritatea agenților comerciali. Pur și simplu, le spunem clienților ce fac produsele și serviciile noastre pentru toată lumea.

Când ne referim la utilitate, începem să-l antrenăm în discuție și pe client, vorbindu-i pe limba sa. Cum? Având în vedere că partea aplicativă a soluției noastre are un caracter concret și unic pentru fiecare client în parte, ea îi arată acestuia ce beneficii poate obține el însuși din folosirea produselor și serviciilor noastre. Utilitatea poate face trimitere și la motivul dominant al cumpărării — temeiul afectiv pentru care clientul vrea să obțină ceea ce avem noi să-i oferim.

Să luăm ca exemplu afirmația pe care am folosit-o mai înainte: „Dispunem de materiale și piese de schimb pentru toate produsele Tech pe care le vindem, ceea ce înseamnă că, atunci când aveți nevoie, puteți obține tot ceea ce vă trebuie ca să mențineți utilajele în stare de funcționare.“ Acum s-o completăm cu utilitatea: „Deci, puteți obține piese de schimb în termen de o oră, în loc să vă trimiteți utilajele la reparat în altă parte sau să așteptați să vină cineva din altă localitate ca să vi le repare. Managerii dumneavoastră vor fi mult mai fericiți datorită faptului că timpii morți se vor reduce la minimum, iar reclamațiile pe care le veți primi de la ei se vor diminua.“

După cum se observă, atunci când ajungem la partea aplicativă, începem prin a vorbi despre ce anume face produsul sau serviciul nostru pentru client. Intrăm în lumea lui și îi devenim un partener strategic. În felul acesta, clientul va gândi: „Ei, văd că mă înțelegeți.“

Piesa 5: dovezile

Trebuie să știm să sugerăm elementele soluției noastre într-o manieră ușor memorabilă și eficace. De aceea, pe parcursul elaborării soluției trebuie să facem în așa fel, încât să includem în aceasta dovezi care să valideze informațiile pe care le furnizăm clienților noștri.

Dovezile ne ajută foarte mult să risipim îndoielile cuiva și să întărim cu ușurință efectul soluțiilor noastre. Cu toate acestea, am constatat de-a lungul anilor că, dintre activitățile pe care le desfășoară specialiștii în vânzări, adunarea dovezilor este una dintre cele mai neglijate. Toată lumea știe că trebuie să facă acest lucru, dar puțini au răbdare să-l facă așa cum trebuie. N-ați prefera să fiți unul dintre acei agenți comerciali care posedă în „arsenalul“ propriu arma dovezilor? Ne place să spunem că „Dovada *înfrânge* îndoiala.“

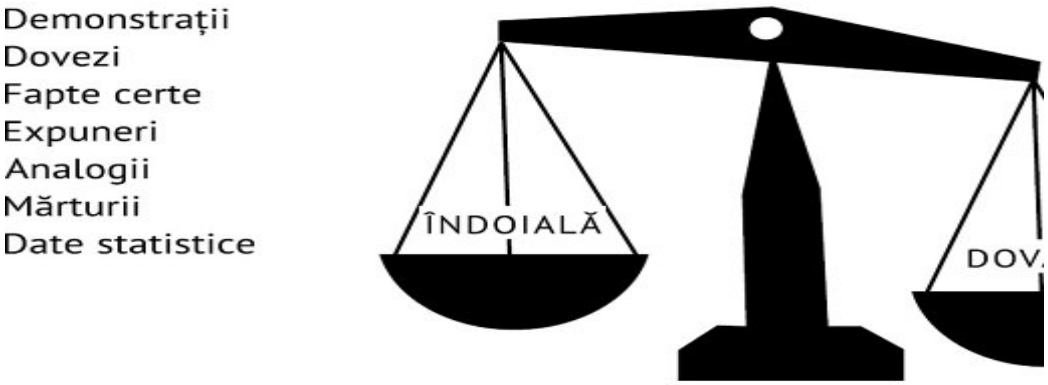


Figura 9. Dovada atârnă mai greu în balanță decât îndoiala

Demonstrațiile. Ilustrarea unui aspect-cheie al soluției noastre cu ajutorul unei demonstrații, mai ales când facem acest lucru folosind produsul sau serviciul propriu-zis, poate avea un efect deosebit în cadrul unei prezentări. Percy Whiting spunea în cartea *The 5 Great Rules of Selling*: „Un produs bun nu are nevoie de argumente, ci de demonstrații. O simplă demonstrație este mai convingătoare decât 10 000 de cuvinte. Datorită ei, veți vinde într-un minut mai mult decât veți vinde trăncănind vreme de o săptămână.“

De ce reușesc demonstrațiile să capteze interesul clienților? Pentru că ele presupun, de regulă, implicarea acestora. În vreme ce un obiect expus este ceva pe care clientul îl poate doar vedea și pipăi, demonstrația pune acel obiect la lucru. Clientul vede în mod nemijlocit influența pe care soluția o va avea asupra firmei sale.

Kevin Kinney, care a vândut sisteme telefonice în Boston, s-a convins singur de efectul demonstrațiilor asupra rezultatelor muncii sale. Pe vremea când nu folosea acest mijloc, 25–30% dintre clienții săi potențiali deveneau clienți efectivi. Când a

început să includă demonstrațiile în soluțiile pe care le oferea, ponderea afacerilor încheiate în volumul total al activităților sale a crescut de peste două ori, ajungând la 80%.

„Mi-am dat seama de importanța acestui mijloc aproape din întâmplare. Aveam o trusă pe care-o foloseam la demonstrații și care pe dinafară arăta ca un geamantan. Nu-mi plăcea deloc s-o folosesc, pentru că-mi lua mult timp s-o montez și mi-era destul de greu să mă car cu ea. Începusem totuși să constat că, aproape de fiecare dată când o luam cu mine, reușeam să obțin un angajament.

Odată, mă aflam în vizită la cineva care răspundea de o rețea de magazine de mobilă. Persoana respectivă se gândea să mai deschidă un magazin. Când am ajuns acolo, am scos ce aveam în trusă și am montat-o în mijlocul încăperii. Apoi i-am lăsat pe cei de față să se convingă ce ușor era de folosit sistemul nostru. I-am lăsat să comute legături și să folosească sistemul la parametrii normali.“

Rezultatul?

„Am obținut un angajament chiar în ziua respectivă, iar clientul mi-a cerut să-i instalez încă trei sisteme la sediu și la alte magazine.“

În legătură cu povestea lui Kevin trebuie făcută o remarcă interesantă: clientul respectiv decisese deja să apeleze la un alt furnizor înainte de a asista la demonstrația făcută de Kevin. „Am fost nevoit să folosesc o mulțime de alte mijloace ca să fiu primit, însă demonstrația a fost cea care a determinat decizia de cumpărare. Iar faptul că ea a fost luată în aceeași după-amiază este de asemenea extraordinar, pentru că în acest domeniu, rareori deciziile de cumpărare se iau în aceeași zi în care are loc și prezentarea.“

V-ați putea gândi: „Eu vând un produs impalpabil. Demonstrațiile nu-mi vor folosi la nimic.“ Este firesc să gândiți astfel. Dar tocmai acesta este motivul pentru care va trebui să apelați la demonstrații. În astfel de cazuri, în loc să arătăm diverse hârtii sau broșuri cu specificații tehnice, de exemplu, am putea folosi materiale video sau am putea realiza prezentări pe calculator, astfel încât să-l implicăm pe client.

Paul McGrath din Sydney, Australia, a găsit o modalitate originală de a demonstra ce poate face publicitatea prin radio.

„În acest domeniu, este greu să realizezi o demonstrație. Cel mai bun lucru pe care l-am putut face de cele mai multe ori a fost să prezentăm câteva date statistice și să vorbim despre audiență. Cu toate acestea, firma mea a făcut un pas înainte. Pentru fiecare client produceam o reclamă, pe care apoi o înregistram în așa fel încât să sune ca și cum ar fi fost

transmisă în direct. Clientul asculta înregistrarea, după care i-o lăsam lui. Majoritatea clienților o ascultau de mai multe ori.

Vânzările noastre au ajuns să crească semnificativ în urma utilizării acestei tehnici, datorită faptului că prin ea urmăream să facem apel la sentimentele clienților. Am transformat imaterialul în material, făcând doar un mic efort în plus în privința modului de abordare a clienților potențiali."

Exemplele. De fiecare dată când produsul sau serviciul nostru depășește așteptările clienților, obținem astfel o poveste de succes pe care o putem folosi ca exemplu. În acel moment, trebuie s-o adăugăm la dosarul nostru cu dovezi.

Ce se întâmplă atunci când nu ne vine nimic în minte? Putem să le cerem altor agenți comerciali din firma noastră să ne povestească despre succese la care au fost martori ei înșiși. Putem să-l rugăm pe directorul comercial sau pe oricare dintre directorii firmei la care lucrăm — chiar și pe cel general, dacă credeți că este posibil — să ne povestească lucruri de acest gen. Când un client este foarte încântat de produsul sau serviciul nostru, trebuie să-l întrebăm de ce este așa.

În momentul în care apelați la exemple pentru a le folosi ca dovezi, trebuie să știți următoarele lucruri:

- ***Spuneți adevărul.*** Cu alte cuvinte, nu trebuie să inventăm povești de succes. Cel mai bun motiv pentru a nu folosi exemple inventate este acela că oamenii își vor da seama de faptul că sunt inventate.
- ***Vorbiți despre produs sau serviciu, nu despre dumneavoastră.*** Cele mai bune exemple sunt, de regulă, cele care se referă la lucruri care ni s-au întâmplat nouă înșine. Le putem povesti mai bine. Trebuie să ne asigurăm însă că nu noi suntem protagoniștii exemplelor respective. Nu spunem povești de succes ca să ne ridicăm pe noi în slăvi, ci ca să lăudăm produsele și serviciile pe care le oferim.
- ***Imprimați dinamism poveștii de succes.*** Exemplele trebuie să aibă o intrigă, o acțiune și mai ales un final fericit. Trebuie să povestim un fapt pozitiv, care i s-a întâmplat unei persoane atunci când a folosit produsul sau serviciul nostru.
- ***Exemplele trebuie să fie relevante.*** Exemplul trebuie să pună accentul pe un fapt care are legătură cu situația clientului. De pildă, angajatul unei agenții de voiaj care discută cu o pereche de tineri căsătoriți aflați în luna de miere și care sunt interesați de o croazieră romantică probabil că nu va avea prea mult succes dacă le va povesti

cum a reușit el să organizeze o excursie în Europa pentru un grup numeros de persoane în vârstă. Exemplul respectiv nu va fi relevant pentru potențialii săi clienți.

Faptele certe. Putem apela la fapte certe nu numai în elaborarea soluțiilor, ci și în furnizarea de dovezi. Este vorba oare despre a apela la fapte certe bazate pe alte fapte certe? Da. Vă propunem să revenim la exemplul cu angrenajele din brațul robotului. După ce ne-am referit la un fapt cert și la un beneficiu, am putea să amintim multe alte lucruri (fapte certe) care să vină în sprijinul afirmației noastre, conform căreia angrenajele respective au o durată de funcționare mai mare cu 22%. De exemplu, dovada ar putea suna astfel: „Angrenajele sunt făcute din inox. Ungerea se realizează automat. Fiecare piesă este verificată din punctul de vedere al defectelor, rezistenței și mărimii.“ Aceste elemente suplimentare susțin principalul nostru fapt cert, acela că angrenajul este durabil. Faptele certe suplimentare contribuie adesea la întărirea credibilității.

De asemenea, putem transforma faptele certe în afirmații moderate, iar pe acestea să le utilizăm ca dovezi. O afirmație moderată sună cam așa: „Acest nou sistem automat nu va funcționa singur, dar de el se va putea ocupa un singur angajat în loc de șase.“

De ce am face asemenea afirmații moderate despre produsele sau serviciile noastre? Iată câteva motive:

Ne împiedică să exagerăm.

Ne împiedică să vorbim ca și cum am vrea să-l convingem cu orice preț pe interlocutor să cumpere.

Clientul este plăcut impresionat.

Aceste afirmații sunt convingătoare.

De exemplu, dacă spunem: „Acest nou sistem telefonic cu activare vocală va reduce cu mai bine de o oră timpul de lucru al secretarei dumneavoastră“, lăsăm loc pentru îndoială.

Dacă apelăm la afirmații moderate, devenim dintr-o dată mai credibili. „Cred că acest aparat va reduce timpul de lucru al secretarei dumneavoastră cu cel puțin o oră pe zi. Motivul pentru care cred astfel este că directorul administrativ de la Unity Federal mi-a spus ieri că aparatele respective reduc timpul de lucru al secretarelor de acolo cu aproape două ore în fiecare zi.“

Un angajat din sectorul bancar, specializat în vânzarea de servicii financiare, a constatat că o afirmație moderată a

reprezentat dovada care a consolidat relația sa cu un anumit client. El a apelat la o asemenea afirmație atunci când i-a propus drept soluție unui client potențial unul dintre produsele de gestionare a lichidităților oferite de banca sa:

„I-am spus clientului: «Nu sunt sigur că programul nostru vă va ajuta să vă sporiți volumul de activitate cu 28%, așa cum este menționat în materialul nostru. Sunt însă convins că el va spori cu 10%.»“

Este evident faptul că o afirmație moderată poate fi eficace și credibilă. Ar trebui oare să încercăm să facem asemenea afirmații despre toate faptele certe legate de produsele noastre? Bineînțeles că nu. Dacă apelăm la prea multe, efectul nu va mai fi la fel de puternic. O soluție plină de asemenea afirmații își pierde eficacitatea.

Expunerile. Lucrurile expuse sunt ceva ce clientul poate vedea și pipăi. În vreme ce demonstrația este o dovadă activă, expunerea obiectului nu presupune implicarea clientului.

Un salon auto organizat într-un centru expozițional de mari dimensiuni constituie un bun exemplu de expunere. Putem vedea mașinile de aproape, putem sta în ele, le putem atinge etc., dar nu putem merge cu ele. Să revenim la povestea lui Kevin Kinney despre sistemele telefonice. Dacă nu i-ar fi lăsat pe clienți să folosească efectiv acele sisteme, Kevin ar fi realizat doar o expunere a produsului.

Dar în situațiile în care nu se pot face demonstrații, expunerile sunt foarte eficace. Gayle Herlong a constatat acest lucru atunci când se ocupa cu vânzarea de aparate de încălzit și aer condiționat.

Gayle urma să realizeze o prezentare în fața administratorului unui spital care-i spusese răspicat că nu știa prea multe lucruri despre aparatele de încălzit și aer condiționat din unitatea sa. În plus, el îi spusese că nu era interesat să afle alte lucruri despre aceste aparate.

Cum putea Gayle să stârnească interesul unui asemenea client potențial pentru soluția sa? A hotărât să realizeze o expunere. Întâi, a făcut fotografii ale aparatelor de încălzit și aer condiționat existente în spital, mai ales ale celor aflate pe terasa de pe acoperișul clădirii, pe care administratorul recunoscuse că nu le văzuse niciodată. În momentul în care fotografia ventilatorul de aspirație, a observat că uriașul dispozitiv de tratare a aerului era plin de scame și murdărie. A luat câteva grămăjoare de murdărie lipicioasă și le-a băgat într-un săculeț de hârtie.

La momentul potrivit, în cursul prezentării, Gayle i-a arătat administratorului fotografiile făcute pe acoperiș, după care a scos din săculeț o grămăjoară cu murdărie. „Asta este mizeria

din ventilatorul de aspirație al dispozitivului de tratare a aerului“, a spus ea. „Ce credeți că se va întâmpla atunci când această murdărie va fi aspirată în sistemul de aerisire al spitalului?“

Administratorul a părut să răsufle ușurat în momentul în care a văzut că murdăria nu-i fusese întinsă lui. În schimb, Gayle o puse la loc în săculeț, iar acesta a stat în mijlocul mesei la care se purta discuția până la sfârșitul întâlnirii. Această demonstrație inteligentă i-a reamintit administratorului că aparatele respective nu îi aduceau foloasele pe care le credea el.

În ciuda tuturor greutăților, Gayle a reușit să încheie afacerea.

Paul McGrath din Sydney povestește un fapt asemănător despre un cunoscut al său care vindea avioane destinate nevoilor de transport ale marilor companii. Bineînțeles că acesta nu putea să expună în cursul unei întâlniri un avion în mărime naturală. Ce făcea atunci? Construia un model miniatural, pe care trecea numele companiei clientului său potențial.

Ca specialistă în vânzări din partea firmei Cintas Uniforms, Liz Dooley a apelat la o idee similară pentru a ajunge la un factor de decizie.

„Colaboram cu o firmă producătoare de furnituri pentru birou și încă nu reușisem să iau legătura cu factorul de decizie. Discutam cu cineva de rang inferior. Din această cauză, nu puteam să obțin un angajament. Totul trebuia supervizat de șeful persoanei respective.

Trebuia să fac ceva ca să o scot din starea de inerție în care se afla și să se hotărască dacă aveau de gând să folosească programul nostru. Așa încât, le-am conceput uniforma. Am făcut o cămașă și o pereche de pantaloni cu însemnele firmei respective. Apoi am trecut pe la biroul cunoștinței mele. În clipa în care a venit la recepție să mă vadă, aceasta a fost realmente încântată când a dat cu ochii de cămașă. A spus: «Larry trebuie s-o vadă neapărat.»

M-a condus direct în biroul președintelui firmei. La sfârșitul săptămânii, încheiam un contract pentru un program de creare a uniformei.“

Analogiile. Analogiile ne susțin soluția, ajutându-l pe client să compare ceea ce-i este familiar cu ceea ce nu-i este familiar. Agenții comerciali care știu cum să folosească analogiile pot lega practic orice lucru sau scenariu obișnuit de soluția pe care le-o prezintă clienților.

Iată un exemplu: „Personalul nostru tehnic are într-un fel același rol pe care îl are electricitatea în casa dumneavoastră.

Nu
trebuie ca becurile să stea tot timpul aprinse, dar când aveți nevoie de lumină, electricitatea este acolo. Același lucru se poate spune și despre noi. Când aveți nevoie de personalul nostru tehnic, suntem disponibili, 24 de ore din 24. A apela la noi este ca și cum ați aprinde lumina.“

Observați felul în care această declarație ia un lucru familiar (electricitatea) și-l leagă de un lucru neverificat sau cu care clientul nu este familiarizat (personalul nostru tehnic). Cu ajutorul acestei comparații îl ajutăm pe client să înțeleagă mai bine felul în care soluția noastră îi satisface nevoile.

Analogiile sunt adesea un mijloc eficace atunci când vindem produse complexe, mai ales unor cumpărători care este posibil să nu înțeleagă faptele certe și beneficiile de ordin tehnic. Un exemplu în acest sens îl constituie cei care cumpără pentru a-și satisface nevoile proprii. De pildă, dacă vindem o aplicație informatică unora care se ocupă cu evidența datoriilor, aceștia nu vor dori să știe cum este configurată aplicația. Ei vor dori să știe pur și simplu dacă le va fi ușor să învețe să lucreze cu ea și dacă le va fi de ajutor în munca lor. Într-o astfel de situație, am putea spune: „A învăța să folosești această aplicație este ca și cum ai învăța să conduci mașina. Pare complicat la început, dar apoi devine ceva firesc.“

Mărturiile. Este o vorbă care spune că „șoapta unui utilizator mulțumit se aude mai tare decât strigătul unui vânzător interesat.“ La cursurile de pregătire pe care le organizăm, îi întrebăm adesea pe participanți: „Câți dintre dumneavoastră aveți scrisori care să dovedească succesul produselor și serviciilor pe care le oferiți?“ Rareori ridică mâna mai mult de 20% dintre cei prezenți. Și totuși, ce dovadă mai bună putem aduce decât o declarație din partea unui client mulțumit?

Asemenea exemplelor, mărturiile sunt dovezi pe care le obținem atunci când reușim să depășim așteptările clienților. De regulă, prin intermediul lor se aduce o mărturie, oral sau în scris, despre posibilitățile companiei noastre din partea cuiva care a folosit cu succes produsele sau serviciile pe care le oferim. Mărturiile diferă de exemple prin faptul că vin de la un client în mod direct, nu indirect, prin intermediul cuvintelor noastre.

Atunci când este vorba de mărturii, nu trebuie să facem apel la fapte sau declarații extraordinare. Uneori este mai bine ca ele să se refere la aplicații concrete, potrivite cu problema clientului. Cu cât mărturia este mai concretă, cu atât dovada este mai convingătoare. De asemenea, credibilitatea sporește

dacă mărturia este scrisă de client pe o foaie de hârtie cu antetul său.

Ca să obținem o mărturie, putem apela la utilizatorii mulțumiți. Ca să le ușurăm clienților sarcina, îi putem întreba ce anume doresc să spună, iar noi să scriem mărturia. Apoi îi vom ruga s-o aprobe, s-o scoată la imprimantă pe o hârtie cu antetul propriu și s-o semneze.

Bineînțeles, pe clienții care vor dori să scrie ei înșiși mărturia nu-i vom împiedica să facă acest lucru. Indiferent de situație, esențial este să reducem la minimum disconfortul pe care-l resimt clienții și să nu întrecem măsura.

Dacă sunteți nou în domeniul vânzărilor sau dacă doar încercați să vă îmbogățiți dosarul cu mărturii, întrebați-l pe directorul dumneavoastră sau pe ceilalți agenți comerciali dacă posedă scrisori pe care le-ați putea folosi și dumneavoastră.

De asemenea, putem să ne creăm o listă cu numerele de telefon ale celor care pot aduce mărturii. Acestea sunt foarte utile atunci când trebuie să susținem faptele certe pe care intenționăm să le folosim în elaborarea soluției noastre.

De exemplu, dacă spunem: „Câțiva băcani din orașele învecinate au constatat că această marfă se vinde foarte repede“, lăsăm loc de îndoială. Dacă spunem însă: „Iată o listă cu băcanii din județ care au cumpărat această marfă și au constatat că se vinde foarte repede. Vă rog să vă convingeți sunându-l pe oricare dintre ei“, prezentarea noastră tocmai a devenit mai convingătoare.

Datele statistice. Datele statistice corecte și bine documentate sunt întotdeauna utile în susținerea faptelor și a beneficiilor prezentate de noi, dar mai ales atunci când avem de-a face cu clienți interesați de cifre.

Trebuie să fim atenți să nu confundăm faptele certe cu statisticile. Dacă o cifră poate avea o legătură cu o anumită componentă a soluției noastre, statisticile reprezintă adeseori o comparație între mai multe informații de ordin numeric. În această categorie intră procentajele, abaterile și media.

De exemplu, existența a 1512 utilizatori ai aplicației noastre informatice care afirmă că așteptările le-au fost depășite ar putea fi un fapt cert. S-ar putea însă ca el să nu aibă importanță pentru client dacă nu apelăm la statistică: o instituție independentă a realizat recent un studiu care indică faptul că 92% dintre clienții noștri afirmă că le-am depășit așteptările.

Un alt aspect esențial legat de statistici se referă la faptul că ele trebuie să fie permanent relevante. Nu prea are rost să-i spuneți cuiva că 98% dintre clienții dumneavoastră care apelează la sistemul de achiziții în sistem leasing cumpără în

cele din urmă produsul dacă leasingul nu se numără printre opțiunile acelei persoane.

Nu uitați: oricine poate socoti, iar socotelile pot prosti pe oricine. Trebuie, așadar, să nu ne construim întreaga prezentare în jurul statisticilor.

Crearea unui dosar cu dovezi. Ați cunoscut sau ați discutat vreodată cu un scriitor, cu un designer sau cu un alt creator din domeniul comunicării? Dacă da, probabil că ați observat că aceștia poartă adesea cu ei o mapă conținând lucrările proprii. Dar ce să mai spunem despre arhitecți? Dacă trebuie să prezinte o ofertă pentru un proiect, este aproape sigur că se vor duce la întâlnire cu schițe și desene ale proiectelor anterioare. Acestea formează „dosarul cu dovezi" pe care-l prezintă clienților potențiali. Sistemul de lucru adoptat de acești specialiști poate fi folosit și de agenții comerciali.

Dosarul cu dovezi este foarte util atunci când suntem în căutarea unor modalități de a ne susține soluția pe care am elaborat-o. În majoritatea cazurilor, nu vom folosi tot dosarul cu dovezi, ci, în clipa în care ne vom ocupa de elaborarea soluțiilor, vom stabili care dovezi sunt cele mai relevante pentru interesele principale și motivul dominant de cumpărare ale clientului. Un dosar plin cu tot felul de dovezi reprezintă un mijloc inestimabil de întărire a credibilității noastre în ochii clientului.

Un asemenea dosar va cuprinde genurile de dovezi la care am făcut referire în paginile anterioare ale acestei cărți:

- oferă informații despre firma noastră;
- reprezintă o mărturie a felului în care produsele și serviciile noastre i-au satisfăcut pe clienți;
- vorbește despre felul în care clienții folosesc produsele și serviciile noastre.

Doamna Lu Li Fung a primit ca temă în cadrul cursului de pregătire organizat de noi crearea unui dosar cu dovezi. A făcut acest lucru pentru că a fost nevoită, dar curând și-a dat seama cât de eficient este ca mijloc de vânzare.

Doamna Lu are un magazin specializat în vânzarea ceaiurilor, situat în Nantou, Taiwan, o regiune renumită pentru producția de ceai. La o zi, după ce a terminat de alcătuit dosarul cu dovezi, un client a venit împreună cu prietenul său la magazinul acesteia ca să cumpere ceai. Cei doi i-au cerut o recomandare. În condițiile în care ea trebuia să se pregătească în vederea susținerii propriei prezentări la ora de curs, doamna Lu l-a întrebat pe client dacă avea timp s-o asculte. Acesta a

răspuns că avea, așa încât ea i-a făcut o prezentare de șase minute, la sfârșitul căreia i-a arătat dosarul cu dovezi și câteva desene.

Clientul a fost atât de impresionat, încât i-a oferit doamnei Lu cartea sa de vizită. „N-am mai văzut în viața mea așa ceva. Compania la care lucrez caută un furnizor de materie primă pentru băuturile sale pe bază de ceai. Deși avem deja 10 oferte, cred că o să fac o excepție și o să vă consider al 11 ofertant. Vă rog să poftiți pe la firma mea, să luați cu dumneavoastră dosarul cu dovezi și să-i faceți șefului meu și celor de la aprovizionare prezentarea pe care mi-ați făcut-o mie.“ În cele din urmă, clientul ei s-a dovedit a fi șeful serviciului de aprovizionare al uneia dintre cele mai mari companii din industria alimentară a Taiwanului (Tai-shan Industries).

Doamna Lu a mers la sediul companiei respective și a făcut două prezentări. Acestea au fost atât de bine primite, încât cei de la firmă au informat-o pe doamna Lu că vor realiza cu ea o tranzacție de probă. Ea le-a cerut să-i spună exact cât ceai vor pentru probă. Clientul i-a răspuns: „2 000 de kilograme.“ A fost șocată, pentru că ea vânduse
2 000 de kilograme de ceai în tot anul care trecuse.

Doamna Lu s-a dus acasă și a început să se ocupe de comanda respectivă. După această primă comandă de probă, cei de la Tai-shan au fost foarte mulțumiți, fapt pentru care i-au mai comandat 20 000 de kilograme de ceai. Cunoștința noastră a fost nevoită să creeze o altă firmă și să angajeze mulți oameni care să se ocupe numai de acea comandă. În cele din urmă, compania Tai-shan a hotărât s-o folosească permanent pe doamna Lu ca furnizor principal de materie primă pentru băuturile sale pe bază de ceai. Cei de acolo i-au făcut o comandă pentru 100 000 de kilograme de ceai.

Astăzi, ea este unul dintre cei mai importanți comercianți de ceai din Nantou. În fiecare dimineață, mulți cultivatori de ceai se așază la coadă la poarta firmei sale ca să-i vândă ceaiul strâns de ei. Iar totul a început cu exploatarea unui moment oportun și cu prezentarea unei soluții în care era implicat un dosar cu dovezi.

Fără doar și poate, este vorba despre o situație unică, pentru că doamna Lu n-a fost nevoită să treacă prin fazele anterioare ale procesului de vânzare. Dar dacă stăm să ne gândim bine, există permanent posibilitatea ca cel mai important client al nostru să se dovedească persoana care ne apare în cale pur și simplu la momentul potrivit. Iar când se întâmplă acest lucru, trebuie să fim pe fază. Dosarul cu dovezi este unul dintre mijloacele pe care le putem folosi ca să ne pregătim pentru acel moment important.

În cadrul organizației noastre, Dale Carnegie Associates, una dintre echipele de vânzări a conceput un dosar cu dovezi foto. Membrii acestei echipe au mers în vizită la cei care au absolvit cursurile noastre și i-au fotografiat. Apoi le-au cerut să-și semneze cărțile de vizită și să scrie pe ele principalul câștig al participării lor la cursurile Dale Carnegie. „Clienților le-a plăcut foarte mult acest lucru, iar cei care se gândeau să se înscrie la cursuri se bucurau atunci când, răsfoind dosarele respective, găseau persoane cunoscute sau persoane care aveau aceeași meserie.“

Deși în mod obișnuit dosarele cu dovezi sunt tipărite pe hârtie, progresul tehnic ne permite să creăm dosare electronice. Astăzi, datorită laptopurilor, putem concepe dosare cu dovezi mult mai sofisticate. Putem să prezentăm pagina de Internet a firmei noastre. Putem prezenta scurte materiale audio sau video despre clienții satisfăcuți. Putem prezenta chiar scurte secvențe, în care să arătăm cum sunt folosite produsele sau serviciile noastre.

Indiferent de tehnica pe care o veți folosi, nu uitați că dovezile au un caracter individual. Cu alte cuvinte, ele trebuie alese în funcție de client. Nu toți sunt impresionați de fapte certe și statistici. Unii preferă expunerile sau demonstrațiile. Trebuie să vă cunoașteți suficient de bine clientul ca să știți ce fel de dovadă va produce efectul maxim.

Publicitatea prin radio este un bun exemplu în acest sens. Prezentând pur și simplu datele statistice potrivite, aproape orice post de radio poate dovedi că ocupă prima poziție pe un anumit segment de piață. Din nefericire, aceste date statistice nu interesează pe toată lumea. Ideea este să nu cădem pradă obișnuinței de a folosi aceleași dovezi pentru toți clienții.

Piesa 6: întrebarea de verificare

Atunci când elaborăm soluția, trebuie să identificăm acele momente din cursul viitoarei noastre prezentări în care am putea să testăm reacția clientului. Este clipa în care putem pune o întrebare de verificare.

Să revenim la exemplul cu tehnicienii care se află în același oraș cu clientul. Iată cum ar arăta o întrebare de verificare în situația respectivă:

- ***Fapt cert.*** Dispunem de piese de schimb și materiale pentru toate produsele Tech pe care le vindem…
- ***Punte de legătură.*** … ceea ce înseamnă că…

- ***Beneficiu.*** … atunci când aveți nevoie, puteți obține tot ceea ce vă trebuie ca să mențineți utilajele în stare de funcționare.
- ***Utilitate.*** Deci, puteți obține piese de schimb în termen de o oră, în loc să vă trimiteți utilajele la reparat în altă parte sau să așteptați să vină cineva din altă localitate ca să vi le repare. Managerii dumneavoastră vor fi mult mai fericiți datorită faptului că timpii morți se vor reduce la minimum, iar reclamațiile pe care le veți primi de la ei se vor diminua.
- ***Întrebare de verificare.*** Întreținerea sau înlocuirea componentelor utilajelor dumneavoastră și reducerea la minimum a timpilor morți este importantă pentru dumneavoastră, nu-i așa?

Dacă clientul răspunde „da“, sunteți pe drumul cel bun. Dacă sesizăm însă un oarecare dezacord, avem posibilitatea să clarificăm problema pe loc.

Nu trebuie să așteptăm până vom fi terminat de prezentat soluția ca să evaluăm reacția clientului. S-ar putea să fie nevoie să ne revizuim soluția pe baza răspunsului dat de acesta la întrebarea de verificare. Sau poate vom constata că, de la ultima noastră întâlnire, unele lucruri s-au mai schimbat.

Punctând prezentarea soluției cu asemenea întrebări de control, ne putem opri pentru a reveni la aspectele neclare sau putem evita să-i ocupăm clientului timpul cu lucruri care nu mai reprezintă obstacole în calea obținerii angajamentului.

Mai există însă un motiv pentru care sunt indicate asemenea întrebări de verificare. Dacă ne-am pregătit bine și ne prezentăm cu succes soluția, clientul va începe să aibă sentimentul că aceasta îi satisface nevoile. Dacă el se arată permanent de acord cu faptul că soluția noastră este bună, crește probabilitatea ca potențialul client să accepte un angajament atunci când noi îi vom cere acest lucru.

Capitolul 7
Prezentarea soluției
Cum să le spunem clienților ce să facă?

Mulți agenți comerciali sunt atât de dornici să spună în ce constă produsul lor, încât uită să precizeze la ce este bun produsul.

PERCY H. WHITING

Vă aduceți aminte de un moment în care, nefiind interesat de un anumit produs sau serviciu, prezentarea unui agent comercial a fost atât de captivantă, încât v-a pus serios pe gânduri? Sau poate, dimpotrivă, vă interesa să cumpărați ceva, dar agentul comercial nu a reușit să se facă prea bine înțeles. Atunci ați plecat poate nedumerit, neștiind dacă mai era sau nu mai era nevoie să cumpărați produsul respectiv.

La un moment dat, în cursul existenței noastre, fiecare am trecut prin cele două situații. Iată de ce este important să ne dăm seama că munca unui agent comercial are legătură nu numai cu oamenii, ci și cu comunicarea. Chiar dacă soluția noastră corespunde întru totul nevoilor și dorințelor clientului, capacitatea de a ne exprima în mod adecvat ideile va face să ne crească șansele de a obține un angajament.

Trebuie să știm să ne prezentăm soluțiile într-un mod captivant și convingător. Chiar dacă abilitatea de a comunica nu este punctul nostru forte, cei mai mulți dintre noi putem învăța să le împărtășim clienților soluțiile într-o manieră care să le capteze atenția și să nu-i lase să-și piardă interesul.

Cum putem comunica în mod eficient?

Indiferent că prezentăm o soluție în fața unei persoane sau la telefon, principiile comunicării formulate de Dale Carnegie pot

contribui într-o măsură substanțială la amplificarea efectului pozitiv al prezentării noastre.

Trebuie să păreți captivat de ceea ce spuneți și nerăbdător să vă împărtășiți ideile

Acest principiu ne trimite înapoi la problema entuziasmului. Dacă nu reușiți să vă arătați admirația pentru produsul dumneavoastră, poate doriți să încercați una dintre ideile expuse de Percy H. Whiting în cartea *The 5 Great Rules of Selling*: încercați să vă convingeți pe dumneavoastră înșivă de valoarea produsului sau a serviciului oferit. „Gândiți-vă bine la calitățile lui. Convingeți-vă că ele există. Băgați-le bine la cap. Gândiți-vă ce implicații are aceasta pentru clienții dumneavoastră, ce câștiguri le va aduce sau poate ce plăcere vor simți atunci când îl vor folosi. Repetați-vă întruna aceste lucruri. Să fiți convinși în adâncul sufletului că așa este… Aprindeți în dumneavoastră flacăra entuziasmului.“ Când vă veți fi convins singur de calitățile produsului, entuziasmul în prezentare va veni de la sine.

Vocea și gesturile dumneavoastră trebuie să fie foarte expresive

Dale Carnegie a spus la un moment dat: „Trebuie să ne purtăm firesc în sensul de a ne exprima ideile cu însuflețire.“ Cu alte cuvinte, nu mai contează ce spunem dacă stăm aproape nemișcați în fața auditoriului sau dacă vorbim la telefon cu o voce monotonă. Când noi părem plictisiți, și cei care ne ascultă vor fi la fel.

Să ne gândim la cunoscuții oratori ai zilelor noastre, precum Zig Ziglar. Ce anume face ca stilul său de prezentare să fie atât de captivant? Felul în care-și folosește vocea și în care gesticulează ca să capteze atenția auditoriului.

Cuvinte periculoase

Există multe cuvinte pe care suntem tentați să le folosim în timpul prezentărilor și despre care credem adesea că ne ajută să fim mai convingători.

În majoritatea cazurilor însă, ele sunt banale și lipsite de conținut.

Dacă folosiți în prezentarea dumneavoastră unul dintre aceste cuvinte, asigurați-vă că puteți aduce în sprijinul lui fapte și dovezi certe:

• foarte bun;

• foarte mare;

• calitate (sau calitate foarte bună);

• foarte rapid;

• foarte iute.

Sfat: orice adjectiv folosit la superlativ („foarte“) are șanse să fie un cuvânt periculos.

Adresați-vă direct celor care vă ascultă

Această regulă nu se referă atât la contactul vizual, cât la faptul de a vorbi despre ceea ce-i interesează pe clienți și a vedea lucrurile din punctul lor de vedere.

Partea bună este că, dacă am reușit să folosim cu succes mijloacele din această carte, în prezentarea soluției ar trebui să facem în mod automat referire la problemele importante pentru clienții noștri. Nu este însă un lucru ieșit din comun ca pe parcursul prezentării să apară noi probleme.

Linda Maynard, responsabilă cu acordarea împrumuturilor la Lexington State Bank din Winston-Salem, Carolina de Nord, a sesizat un sentiment de teamă la persoanele care participau la o prezentare realizată de ea:

„Clientul respectiv era foarte important pentru mine“, a spus Linda. „Trebuia să prezint în fața comitetului de conducere al acelei firme unul dintre produsele noastre ca soluție la nevoile sale de gestionare a lichidităților. De îndată ce mi-am început prezentarea, am simțit că celor prezenți le era teamă de un produs nou și de o bancă nouă. Am simțit că trebuia să-i asigur încă o dată că eu împreună cu banca la care lucram mă puteam ocupa de afacerile lor.

Deși nu eram pregătită pentru așa ceva, le-am spus câteva lucruri despre experiența pe care o aveam în domeniul gestiunii lichidităților. Așa cum aveam să aflu ulterior, trezorierul firmei îi știa și-i respecta pe mulți dintre colegii mei de la banca la care lucrasem înainte. Datorită acestui lucru credibilitatea mea a sporit. Persoana respectivă a început imediat să fie atentă la prezentarea mea.

La sfârșitul acesteia, m-am oferit să-i ajut pe cei prezenți să-și rezolve eventualele neajunsuri legate de gestiunea fondurilor personale. Pentru mine, partea cea mai bună a acestei întâlniri a reprezentat-o faptul că unul dintre funcționarii companiei în cauză ne-a cerut să ne ocupăm de fondurile sale. Până la sfârșitul zilei, îi deschisesem un cont personal, îi închiriasem o

casetă în seiful băncii, îi deschisesem o linie de credit și-i eliberasem o cartelă pentru bancomat.

Este inutil să mai spun că, după două zile, ne ocupam deja de afacerile firmei la care făcusem prezentarea. Compania respectivă a câștigat aproximativ 10 000 de dolari din dobânzi, bani pe care nu-i câștigase niciodată înainte din cauza lipsei unui program de gestiune a lichidităților. Acum le oferim celor de acolo și alte servicii, cum ar fi emiterea de cărți de credit.“

Dacă Linda și-ar fi prezentat pur și simplu soluția, așa cum își propusese, poate că n-ar fi stabilit relația amiabilă pe care a reușit s-o stabilească în cursul acelei întâlniri. Știind însă că auditoriul era interesat de experiența sa profesională, ea a reacționat în consecință. „Dacă n-aș fi fost conectată la starea lor de spirit, aș fi pierdut o ocazie foarte importantă de a le câștiga încrederea. Și poate c-aș fi ratat ocazia de a face afaceri cu ei.“

Când ne prezentăm soluția, trebuie de asemenea să ne asigurăm că vorbim pe limba clientului.

Cum vom putea face aceasta? De exemplu, dacă un client ne spune foarte clar că produsul sau serviciul nostru va trebui să contribuie la creșterea productivității (ceea ce-și dorește el), lucru care va face ca departamentul său să fie, eventual, apreciat de ceilalți din companie (motivul pentru care-și dorește acel lucru), va trebui să folosim aceeași limbă în prezentarea soluției noastre. Aceasta dovedește că l-am ascultat pe client și că i-am înțeles nevoile.

Iată un alt exemplu. Să zicem că vindem un sistem informatic nou și că potențialul nostru client ne spune că John și Kerri (subordonații săi direcți) sunt foarte nemulțumiți din cauză că sistemul lor actual „clachează“ de cel puțin două ori pe zi.

Când ne prezentăm soluția, am putea găsi o posibilitate de a include în prezentare anumite detalii ale situației acestuia. „Nu pot decât să-mi închipui cât de frustrată trebuie să fie echipa dumneavoastră atunci când sistemul clachează de două ori pe zi. Cred că John și Kerri vor fi extrem de mulțumiți când vor vedea că sistemul nostru este mult mai sigur.“

Bineînțeles, în sprijinul afirmației noastre trebuie să aducem fapte și dovezi certe. Însă faptul că ne-am referit exact la lucruri care fac parte din lumea celuilalt dovedește că știm să ascultăm.

Puneți-vă în locul clientului. Ați fi mai înclinat să faceți afaceri cu un agent comercial care vorbește despre lucruri care vă interesează sau cu unul care pur și simplu vă prezintă caracteristicile și beneficiile unui produs? Rețineți: atunci când ne arătăm capabili să înțelegem situația în care se află clientul

și să vorbim pe limba lui, credibilitatea de care ne bucurăm înaintea acestuia crește.

Scott Jamieson, președintele companiei Hendricksen, The Care of Trees, ne povestește despre felul în care, folosind metoda șablonului de construcție a soluției, el și firma sa au reușit să organizeze o prezentare în care s-a făcut tot timpul referire la ceea ce-l interesa pe client.

Provocarea? „După 20 de ani în care contractul cu noi a fost reînnoit fără a mai participa la licitație, clientul — consiliul local al unui oraș din apropiere de Chicago — ne-a cerut să participăm la un proces de selecție și să facem o prezentare în fața membrilor acelui consiliu.

Am întocmit un dosar cu dovezi, în care am pus câteva scrisori de apreciere la adresa firmei noastre primite din partea locuitorilor orașului și câteva articole apărute în presă, în care erau subliniate serviciile aduse de noi comunității și eforturile noastre continue de a-i reda acesteia specificul. Ceea ce ne-a ajutat cel mai mult în cursul prezentării a fost faptul că ne-am referit la lucrurile concrete de care beneficia orașul respectiv — lucruri la care știam că membrii consiliului țineau în mod deosebit și pe care nicio altă firmă de profil nu le realiza.

Fiecărui beneficiu i-am asociat o utilitate — «Ce înseamnă el pentru oraș» — pentru a-i face să înțeleagă cu adevărat valoarea serviciilor noastre pentru orașul lor.

A fost cât pe-aci ca persoanele prezente să aplaude în picioare prezentarea noastră. Mai important este însă faptul că ni s-a reînnoit contractul pentru încă șase ani. Ulterior, l-am auzit pe un membru al consiliului local spunând că prezentarea noastră a fost extraordinară și că ea dovedise că înțelegeam realmente nevoile și dorințele locuitorilor orașului.

După câteva săptămâni, unul dintre membrii consiliului nostru director, care este profesor de marketing la Northwestern University din Chicago, a ținut un discurs cu ocazia unui eveniment. În cuvântul său, a menționat că făcea parte din conducerea firmei noastre. În momentul în care a rostit numele acesteia, s-a auzit din public vocea cuiva care, aproape strigând, a făcut o apreciere laudativă la adresa firmei noastre. Era vocea unuia dintre membrii consiliului local care participaseră la prezentare.“

Exprimați-vă concis și atacați subiectul direct

Dacă acest lucru este important în orice fel de prezentare, el are probabil o importanță capitală atunci când ne prezentăm

soluțiile la telefon. În definitiv, nu putem apela la imagini ca să captăm atenția și nici nu avem avantajul de a ne afla în contact direct cu clientul, ca să apelăm la demonstrații și expuneri.

Într-o prezentare, nu trebuie să le furnizăm clienților mai multe fapte certe decât este necesar. Crearea lumii este relatată în cartea *Facerii* în 400 de cuvinte. Cele zece porunci conțin numai 297 de cuvinte. Faimoasa cuvântare rostită de Abraham Lincoln la Gettysburg conține doar 266 de cuvinte. Declarația de Independență a Statelor Unite ale Americii a avut nevoie de exact 1 321 de cuvinte ca să formuleze noul concept de libertate. Practica a demonstrat că, atunci când ne trezim spunând „ca să nu mai lungim vorba“, este în general prea târziu.

Câteva sfaturi practice referitoare la claritatea exprimării

• Subiectul trebuie să fie bine conturat în mintea dumneavoastră. Ineficiența activității agenților comerciali de astăzi este cauzată în proporție de aproape 50% de o gândire confuză.

• Folosiți cuvinte scurte și familiare. Rețineți: dintre cele 266 de cuvinte ale discursului rostit de Abraham Lincoln la Gettysburg, peste 185 au o singură silabă. Cu toate acestea, mesajul este memorabil.

• Nu vorbiți prea repede. Gândiți mai repede decât clienții, dar vorbiți mai încet decât ei. Faceți pauze dese.

• Nu vă așteptați ca potențialii clienți să înțeleagă cuvintele complicate. Acest lucru este important mai ales în domeniul tehnic. Desigur, este posibil ca unii dintre cei care vă ascultă să vă înțeleagă, dar oare vă vor înțelege toți? De asemenea, trebuie să fiți atenți ca, „simplificând lucrurile“, să nu ajungeți să vă jigniți clienții.

Nu pierdeți din vedere importanța dovezilor

Să zicem că asistăm la prezentarea celui mai bun aparat de gimnastică de întreținere realizat vreodată. Cert este faptul că acesta ne ajută să ne menținem în formă cu un efort minim. Dacă agentul comercial s-ar lansa într-o lungă prezentare verbală a aparatului, am putea crede că are ceva de oferit, dar nu vom fi neapărat convinși că acesta este cel mai bun aparat de gimnastică de întreținere realizat vreodată.

Ce s-ar întâmpla însă dacă același agent comercial ne-ar povesti despre persoane bine cunoscute care folosesc un asemenea aparat? Sau dacă, în plus, ne-ar spune părerea unor oameni ca noi care au renunțat la alte aparate de același gen în schimbul acestui aparat magic? Ce impresie v-ați face în acest caz?

Fără îndoială, dovezile joacă un rol foarte important în privința efectului prezentărilor pe care le facem. Un specialist în vânzări din Santa Clara, California, a ajuns la concluzia că acestea au fost esențiale pentru obținerea unei comenzi importante. De fapt, apelând la dovezi, el a putut să confirme faptul că produsul pe care-l oferea el era net superior celui oferit de concurentul său.

Ocupându-se de aprovizionarea cu cabluri izolate a producătorilor de calculatoare, acest agent comercial a aflat că unul dintre principalii săi clienți făcuse o comandă importantă la o firmă concurentă din cauză că aceasta oferea un preț mult mai mic. Dându-și seama că ceva nu era în regulă, a cumpărat câteva cabluri fabricate de concurentul său și le-a analizat în cadrul compartimentului propriu de cercetare-dezvoltare. Ce a constatat? A constatat că, spre deosebire de produsul companiei sale, cablurile concurentului nu erau rezistente la foc.

Agentul nostru comercial a stabilit apoi o întâlnire cu clientul său. În timpul prezentării, el părea că face reclamă produsului firmei concurente, pentru că ambele produse aveau aceleași caracteristici, dar cel al concurentului era într-adevăr mai ieftin.

Apoi tot el s-a adresat factorilor de decizie, spunându-le: „După cum observați, ambele produse îndeplinesc specificațiile dumneavoastră, însă al meu este mai scump. Ele sunt identice în multe privințe, cu excepția unui lucru extrem de important.“ Spunând aceasta, și-a aprins bricheta și a ținut deasupra flăcării un cablu fabricat de cealaltă firmă. Izolația a început să ardă înăbușit, iar în cele din urmă s-a aprins. Cei prezenți au fost foarte mirați. Apoi agentul comercial a ținut bricheta aprinsă sub un cablu fabricat de firma sa, reamintindu-le în același timp celor de față că produsul său era neinflamabil.

În încheiere, a întrebat: „Domnilor, ce cabluri doriți să folosiți la calculatoarele pe care le fabricați?“ Clientul a anulat ulterior comanda făcută firmei concurente. El i-a mulțumit de asemenea agentului comercial pentru munca sa de cercetare, fără de care compania respectivă ar fi cheltuit poate câteva sute de mii de dolari.

Este evident că acest agent comercial, punându-l pe client față în față cu realitatea în cadrul unei demonstrații, l-a convins că produsul său era mai bun. Ce s-ar fi întâmplat însă dacă n-ar fi apelat la dovezi? Rezultatul ar mai fi fost același? Țineți minte deci: când ne prezentăm soluțiile, faptele sunt adesea mai grăitoare decât cuvintele.

Recapitulați de mai multe ori ceea ce spuneți

Iată o poveste despre un agent de vânzări care a așteptat prea mult ca să-și rezume discursul. Întorcându-se către client, îl întreabă: „M-ați putut urmări?“

„Până acum da“, a răspuns acesta. „Însă vă spun cinstit, domnule Peek, că, dacă aș ști că pot găsi calea de întoarcere, aș renunța pe loc.“

Cu alte cuvinte, dacă clientul nu urmărește prezentarea soluției, este probabil vina noastră. Iar cu cât ne dăm seama mai repede de acest lucru, cu atât este mai bine.

Atunci când recapitulăm ceea ce am spus, putem pune și întrebări de verificare. Trebuie să fim însă atenți să nu ne repetăm. Folosiți de fiecare dată alte fraze și alte întrebări ca să vă asigurați că, fără îndoială, clientul înțelege ce-i spuneți. Rezumatele, asemenea întrebărilor de verificare, sunt o bună posibilitate de a determina gradul de interes de care se bucură soluția pe care o prezentăm.

Dacă se poate, implicați-l pe client în prezentarea soluției

Totul are legătură cu demonstrațiile. Unora dintre noi le este mai ușor să realizeze acest lucru, mai ales dacă fac prezentarea pe viu. Dar dacă putem include ceva, astfel încât să-l implicăm pe client în prezentarea soluției, forța cuvintelor noastre va crește semnificativ.

Interactivitatea dă roade mai ales atunci când avem un produs pe care clientul îl poate vedea sau percepe. De exemplu, să presupunem că vindem un program informatic. Ar fi normal ca potențialii clienți să fie mai implicați în prezentare dacă le-am oferi câteva mostre pe care să le poată încerca. Chiar dacă nu facem prezentarea pe viu, i-am putea trimite clientului un program de probă, despre care să discutăm apoi la telefon.

Deși produsele facilitează în mai mare măsură interacțiunea, este posibil ca auditoriul să fie implicat în prezentare și atunci când este vorba despre servicii. Ce-ați zice dacă am vinde un serviciu de gestiune a activității logistice și am vrea să demonstrăm că niciun client nu este lăsat să aștepte la telefon mai mult de 30 de secunde? Permițându-le clienților noștri să dea câteva telefoane, îi vom ajuta să se convingă de faptul că afirmația noastră este adevărată.

Verificați și iar verificați facilitățile, aparatura audiovizuală și factorii logistici

În ziua premergătoare întâlnirii, este bine să stabilim lucrurile de care avem nevoie pentru prezentare. Apoi putem verifica împreună cu clientul dacă aceste lucruri de la sediul său sunt disponibile. De asemenea, îi putem cere permisiunea de a veni mai devreme, ca să ne obișnuim cu locul în care vom face prezentarea. Majoritatea clienților vor răspunde cu amabilitate întrebărilor noastre și ne vor permite să venim mai devreme ca să ne putem pregăti. De fapt, ei vor aprecia adesea grija pe care o acordăm prezentării.

Jarrad McCarthy, agent de vânzări în cadrul companiei Endagraph din Export, Pennsylvania, o firmă specializată în realizarea unei game largi de lucrări grafice, a descoperit un alt avantaj al acestui aspect. „Aveam o întâlnire cu cei de la Ladbrokes Racing Corporation, cărora trebuia să le prezint grafica de interior a unor restaurante destinate practicanților jocurilor de noroc. Urma să mă întâlnesc cu arhitecții și cu vicepreședintele companiei. Am ajuns acolo devreme și m-am întâlnit cu arhitecții, care veniseră și ei mai înainte. Până să-și facă apariția clientul, le-am prezentat acestora ideile mele. Când clientul a sosit, arhitecții erau atât de încântați de ceea ce le spusesem, încât au început efectiv să vorbească în locul meu. Nici n-a mai fost nevoie să fac prezentarea propriu-zisă. Arhitecții i-au repetat clientului tot ceea ce le explicasem.“

Posibilități de prezentare

Este aproape sigur că, în afară de cazul în care prezentarea dumneavoastră poate fi repetată și este previzibilă, veți folosi metode diferite de la un client la altul. Timpul avut la dispoziție, amplasamentul și disponibilitatea clientului vor influența alegerea celei mai potrivite și mai eficiente metode de prezentare.

Prezentările realizate în picioare

AVANTAJE

- Această poziție îi permite agentului comercial ca prin personalitatea sa să influențeze decizia
- Se încurajează dialogul bazat pe întrebări și răspunsuri

- Pot fi furnizate informații suplimentare
- Prezentarea se poate schimba dacă apar aspecte noi

DEZAVANTAJE

- Această poziție îi permite agentului comercial ca prin personalitatea sa să influențeze decizia
- Creează o ocazie de comparare cu stilurile de prezentare ale altor agenți comerciali
- Sunt avantajați cei care sunt cu adevărat profesioniști în arta prezentării
- Este posibil ca prezentarea să nu aibă un caracter interactiv

Prezentările prin telefon

AVANTAJE

- Rapiditate
- Cheltuieli minime
- Flexibilitate

DEZAVANTAJE

- Lipsa contactului personal
- Percepția dificilă a reacțiilor clientului
- Durata minimă
- Imposibilitatea de a realiza demonstrații sau expuneri

Ofertele scrise

AVANTAJE

- Elimină posibilitatea de a fi interpretați greșit
- Datele obiective sunt prezentate cu claritate
- Lasă mai mult timp de gândire
- Pot fi prezentate și altora

DEZAVANTAJE

- Lasă mai mult timp de gândire
- Furnizează informații pe care noi nu le putem controla
- Diminuează contactul personal

Prezentările realizate sub forma unei conversații

AVANTAJE

- Agentul comercial poate să influențeze decizia prin personalitatea sa
- De obicei, este vorba mai mult despre un dialog decât despre o prezentare bine structurată
- Decurg cu mai multă libertate și cu mai puțin formalism
- De obicei, au un caracter interactiv

DEZAVANTAJE

- De obicei, se termină foarte repede
- Sunt influențate în mare măsură de opinia cuiva
- Clientul trebuie să fie un bun ascultător și să aibă o mare capacitate de memorare și de concentrare

Prezentările în echipă

AVANTAJE

- Diversitatea caracterelor
- Diversitatea cunoștințelor disponibile
- Diversitatea stilurilor de prezentare
- Abordarea exhaustivă a chestiunilor esențiale
- Sunt, de obicei, mai bine organizate

DEZAVANTAJE

- Prea multe stiluri de prezentare
- Prea multe informații
- Este mai puțin probabil că se vor stabili relații personale
- Sunt, de obicei, mai lungi

Prezentările cu caracter tehnic

AVANTAJE

- Sunt o dovadă a experienței noastre organizatorice
- Sunt exacte
- Se pot pune întrebări mai variate
- Pun în evidență baza tehnologică a companiei noastre

DEZAVANTAJE

- Se pot transforma într-o discuție în care să fie vorba mai mult despre „cum“, nu despre „ce“ fac produsele sau serviciile noastre
- Pot părea niște prezentări seci pentru un cumpărător nefamiliarizat cu aspectele tehnice
- Cumpărătorul poate fi buimăcit din cauza informațiilor care i se dau

Tehnicile actoricești — un mijloc de sporire a efectului prezentării

Expresia „tehnici actoricești“ ne duce cu gândul la metodele de vânzare învechite. Știți dumneavoastră, vânzătorul de aspiratoare care, umblând din ușă-n ușă, ne întrerupe de la masă și, agitându-se și jucând cât mai mult teatru, ne toarnă pe covor o grămadă de mizerii. Apoi, din locul în care se află, începe să curețe. Întâi folosește aspiratorul nostru, după care-l folosește pe-al lui. Apoi ne arată cât de bun este produsul său în comparație cu al nostru și ce curat putem face în casă depunând un efort minim.

Bineînțeles, comis-voiajorul din exemplul anterior folosește tehnici actoricești. Este însă necesar să ne schimbăm impresia negativă pe care ne-am format-o despre acestea. Expresia „tehnici actoricești“ este desigur puțin „învechită“, dar ideea s-a păstrat și este aplicată cu succes de cei mai buni agenți comerciali din întreaga lume.

Tehnicile actoricești nu fac decât să adauge un element teatral demonstrațiilor noastre. Dale Carnegie a spus la un moment dat că „adevărul trebuie făcut mai plin de viață, mai interesant, mai dramatic. Trebuie să folosiți tehnici actoricești. Cei din filme o fac. Cei de la radio o fac. Și dumneavoastră

trebuie să faceți acest lucru dacă vreți să vă bucurați de atenție.“

Odată ce le deprindem și, lucrul cel mai important, ne acomodăm cu aceste tehnici, ele devin un mijloc de vânzare extraordinar, care poate produce o impresie favorabilă de durată asupra clienților noștri, mai ales în mediul competitiv actual. Rețineți că nu trebuie să folosim neapărat toate tehnicile de vânzare de care dispunem. Însă cu cât știm să folosim mai multe tehnici, cu atât avem mai multe șanse de a-i învinge pe concurenți.

Tehnicile actoricești sunt utilizate cu cele mai bune rezultate în faza de prezentare a soluției. Ele sunt însă indicate în orice situație în care o demonstrație cu caracter dramatic sau mai puțin obișnuită l-ar ajuta pe client să înțeleagă mai bine ce face un anumit produs sau serviciu.

Uneori, este bine ca aceste tehnici să fie folosite în timpul prezentării sau după ce am supus atenției oferta noastră.

Russ Pearce este asociat în cadrul firmei Selling Solutions din Marea Britanie, o companie care acordă consultanță în vederea dezvoltării afacerilor și care este specializată în marketing, vânzări, design și instruire de personal. El a constatat că, apelând la puțină imaginație după ce realizase deja o prezentare, a putut să obțină un angajament din partea unui client care părea a nu fi hotărât ce să facă.

„Îi făcusem o ofertă clientului, un fotograf. În ciuda numeroaselor întâlniri și a faptului că păstrasem permanent legătura cu el, ezita să ia o decizie în favoarea noastră. Cel mai mult ne îngrijora faptul că lucrarea va fi dată unei alte firme, mai cunoscute.

Toate cele trei firme care concurau pentru obținerea lucrării au dat un deviz, au făcut prezentări și și-au expus portofoliile de lucrări. M-am gândit însă că pe fotograf îl interesa de fapt creativitatea, aceasta fiind singura calitate pe care niciuna dintre organizații n-o demonstrase. Imediat ce mi-am dat seama de situație, mi-am zis că trebuia să fac ceva «ieșit din comun».

M-am hotărât, deci, să comand o pizza, dar nu una oarecare. Am cumpărat una mare, cu brânză, ananas și porumb dulce, astfel încât pizza mea era complet galbenă. Apoi am adăugat mesajul: «Nu contează ceea ce faci, ci cum faci», scris cu piper și ciuperci. Pentru că nu știam dacă clientul era vegetarian sau nu, n-am vrut să risc.

I-am dus eu însumi acea pizza, după care mi s-a spus c-am obținut contractul. Cred că acel client a fost impresionat de faptul că făcusem efectiv dovada creativității, nu doar afirmasem c-o aveam. Nu cred că a fost neapărat vorba despre

o tehnică actoricească. Cred că a fost vorba numai despre compatibilitate și onestitate. Pentru mine, lecția a fost simplă: «Poartă-te cum îți e vorba.»“

Deoarece în munca lui Russ creativitatea joacă un rol central, mesajul de pe pizza a fost potrivit pentru situația în care s-a aflat el. Este posibil ca această soluție să nu fie potrivită pentru specificul activității dumneavoastră; ați putea apela însă la altceva. Esențial este să vreți să valorificați posibilitățile de care dispuneți pentru ca firma dumneavoastră să se deosebească de celelalte.

Recomandări privind folosirea tehnicilor actoricești

De obicei, tehnicile actoricești sunt amuzante. Scopul lor nu este însă numai acela de a stârni amuzamentul. Pentru a fi siguri că inițiativele noastre își ating scopul, este bine să ținem minte următoarele lucruri:

• Trebuie să avem în vedere natura relației noastre cu clientul.

• Trebuie să acționăm cu bun-gust.

• Trebuie să nu ne simțim jenați de ceea ce facem.

• Clientul trebuie să reacționeze pozitiv.

• Efectul lor trebuie să fie de durată.

Cum ne putem obișnui cu tehnicile actoricești?

Asemenea majorității lucrurilor care atentează la comoditatea noastră, folosirea tehnicilor actoricești necesită curaj și ceva exercițiu. Pentru început, este bine să înțelegem cum anume putem încorpora aceste tehnici în activitatea noastră.

Faceți ceva neașteptat sau cu totul deosebit

Jeff Leonard știe de ce un lucru făcut pe neașteptate produce un efect extrem de puternic. El își amintește cum a fost nevoit să-și facă curaj ca să folosească tehnicile actoricești în momentul în care firma sa concura pentru obținerea unui proiect important în Greensboro, Carolina de Nord. „Deplasându-mă cu mașina spre birourile beneficiarilor proiectului, m-am hotărât să fac ceva ieșit din comun — iar pentru aceasta, aveam să folosesc bancheta din spate a camionetei mele.

Ca să fiu cinstit, deși camioneta este într-o stare bună în general, bancheta este plină de adâncituri și crăpături. Însă a ajuns astfel din cauza clienților pe care i-am ajutat. Dacă

aceștia mă sună și-mi spun că au nevoie de un racord de conductă sau de altceva la locul în care lucrează, încarc imediat materialul respectiv cu ajutorul unui încărcător cu furcă și li-l duc. Rezultatul serviciilor mele suplimentare îl constituie bancheta tăiată și plină de găuri a camionetei.

Până să ajung la biroul potențialului client, am tras concluzia că trebuia să mă mândresc cu mașina mea. Oamenii aceia aveau să-și amintească de mine o vreme. Acesta era scopul meu.

Am găsit biroul cu pricina, am intrat în hol și am dat de persoana de la recepție. «Bună ziua!», am spus. «Sunt Jeff Leonard de la firma Foltz Concrete Pipe. Nu am fost programat, dar trebuie să discut imediat ceva foarte important cu Sam.» Persoana respectivă a părut dispusă să mă ajute. Zâmbetul meu larg și grămada de carnețele pe care o țineam în mână (cu însemnele companiei noastre pe ele) au determinat-o să mă întrebe: «Care este scopul vizitei dumneavoastră?»

«Mă bucur că m-ați întrebat», i-am răspuns. «Sam trebuie să vină imediat în parcare. Trebuie să-i arăt camioneta. Deocamdată este tot ce vă pot spune.» De data aceasta, aveam o mină foarte serioasă, iar Sam fu anunțat imediat.

După vreo două minute, acesta apăru în ușă. I-am luat repede mâna și i-am strâns-o cu putere. Apoi l-am întrebat: «Poți veni până în parcare pentru vreo două minute? Trebuie să-ți arăt ceva.» Complet nedumerit, acesta spuse: «Ce este? Ce vrei să-mi arăți?» «Camioneta mea», i-am răspuns. «Trebuie să-ți arăt camioneta mea.»

Sam a venit cu mine în parcare. Am continuat să-l asigur că-i voi lua numai un minut din prețiosul timp de care dispunea. I-am spus că știam că era foarte ocupat cu calculele la proiectul Greensboro, dar că acea camionetă era esențială pentru proiectul respectiv.

Ajunși la fața locului, i-am spus: «Ei, ce crezi? Este frumoasă sau nu?»

«Da», mi-a răspuns. «Este o camionetă drăguță. Dar de ce voiai să mi-o arăți?» L-am rugat să se uite la banchetă. Am închis cu mare greutate capacul de descărcare din spate și i-am zis: «Vezi tăieturile, adânciturile, umflăturile, crăpăturile și halul în care se găsește partea din spate a camionetei? Acestea sunt de la căratul conductelor și al altor materiale de colectare a apei pluviale pentru clienții care uitau să ceară ceva sau nu comandau destule materiale. Eu le duceam unde aveau lucrări și tot eu le descărcam, pentru ca ei să nu-și scoată oamenii de la lucru. Voiam doar să-ți arăt ce voi face pentru voi. Voiam să-ți arăt c-am să călăresc mașina asta ca să vă ajut să lucrați mai repede și mai economic. Voiam să-ți arăt camioneta mea

pentru că sunt foarte mândru de ea. Ei, acum trebuie să plec! Scuză-mă că ți-am răpit din timp!»

«Hei, stai puțin», îmi spuse el. «Ți-am dat oare câteva cărți de vizită ale companiei noastre?» «Desigur», i-am răspuns. I-am dat cartea mea de vizită, niște șepci cu însemnele firmei și mai multe carnețele de notițe. I-am spus: «Uite ce este, Sam. Ți-am spus că nu vreau să-ți iau prea mult din timp și n-o s-o fac. Dacă ai nevoie de mine, dă-mi un telefon.»

Eforturile mele din acea zi s-au dovedit rodnice. Întâmplarea cu pricina m-a solicitat la maximum din punct de vedere psihic și afectiv. Mi-a fost puțină teamă, dar m-am și distrat. Partea interesantă a acelei vizite o constituie faptul că n-am vorbit deloc despre conducte de beton, ci numai despre camioneta mea.“

În treacăt fie spus, Jeff Leonard s-a bucurat de un atât de mare succes în calitate de agent comercial al firmei Foltz Pipe, încât în prezent este președintele și directorul general al acesteia.

Faceți în așa fel încât să se-ntâmple ceva

R.G. Sanderson, agent comercial în cadrul firmei General Foods din Enid, Oklahoma, ne povestește cum l-au ajutat tehnicile actoricești să realizeze un volum-record de vânzări într-o zonă și într-un moment al anului în care acestea mergeau prost.

„Într-o zi, șeful meu direct mi-a spus că, în curând, directorul care răspundea de vânzările din zona noastră va veni să lucreze o zi cu mine. Am aflat că urma să fac o scurtă prezentare a produsului Certo, care este folosit la prepararea gemurilor și gelatinei.

Directorii de produs din New York nu-și puseseră problema că, în nordul statului Oklahoma, în martie nu se face gem, ci se curăță zăpada.

În săptămâna respectivă, am văzut că de la un magazin alimentar erau aruncate la gunoi banane răscoapte, înnegrite, și am început să mă gândesc dacă nu puteau fi utilizate pentru a face un gem. Uitându-mă în cartea de bucate la rețetele care folosesc produsul Certo, am găsit una pentru gem de ananas și banane. Am făcut niște gem, care mi s-a părut destul de bun. Apoi mi-a venit o idee. Iată ce-am făcut.

Am intrat într-un magazin alimentar, m-am dus la locul în care se găseau bananele, am luat câteva care se înnegriseră și l-am întrebat pe vânzător ce avea să facă cu ele. «Le voi arunca», mi-a răspuns. Apoi l-am întrebat: «Nu cumva aruncați la gunoi niște bani care v-ar fi putut intra în buzunar?»

El a recunoscut că așa era. Eu i-am spus: «Dacă ai avea un colț în magazinul tău în care să se vândă nu numai bananele acelea înnegrite, ci și Certo, zahăr, parafină și gelatină, ce zici, nu crezi că ar merge vânzarea? Vrei să faci o încercare?» Răspunsul a fost afirmativ. Până la sosirea managerului zonal, am preparat niște gem pentru proprietarul magazinului și i-am dus să guste.

Care au fost rezultatele? La sosirea șefului meu, eu eram pregătit. Am mers împreună prin zăpadă, într-o zi în care temperatura a fost de aproximativ -10°C. În ciuda zăpezii și a frigului, am încheiat afaceri cu toți cei pe care i-am vizitat în acea zi. În cele două săptămâni în care m-am ocupat de acel produs, am vândut mai mult decât vânduseră toți colegii mei la un loc. Iar primul dintre agenții comerciali din districtul Oklahoma City care a fost promovat am fost eu!“

Chiar dacă micile magazine alimentare sunt tot mai rare azi, ideile care se ascund în spatele demersului lui R.G. Sunderson sunt extrem de importante. El n-a încercat doar să vândă cu orice preț produsul Certo. Nu le-a arătat pur și simplu comercianților rețeta de gem. A acționat. Și-a pus ideile în practică într-o manieră convingătoare. Iată care este secretul utilizării tehnicilor actoricești.

Realizați o demonstrație sau o expunere de efect

Heinz Meier din Lostor, Elveția, proprietarul firmei Auto Meier AG, Strengelbach și Zofingen, a realizat o demonstrație memorabilă în încercarea de a depăși unele obstacole pe care le întâmpina în timpul renovării parțiale a unităților sale de lucru.

„Când îmi reconstruiam hala de la centrul de vânzare, cei de la brigada de pompieri au întocmit niște planuri pentru o evacuare în caz de urgență, care mie mi s-a părut a nu fi tocmai bună. Aceasta începea dintre rafturile din pivniță, unde țineam piesele de schimb, traversa o scară exterioară și se termina exact în mijlocul zonei acoperite în care aveam expuse mașinile. Din cauză că scara care ducea în pivniță nu era protejată, autoritățile ne-au cerut să ridicăm în jurul ei un parapet de metal masiv, care strica aspectul centrului de vânzare.

În locul parapetului, am pus deasupra găurii un grătar metalic, care nu afecta în niciun fel imaginea unității.

A sosit ziua în care autoritățile au venit să facă inspecția. N-au fost de acord cu grătarul metalic. Credeau că, în cazul unui

incendiu, oamenii ar putea fi prinși sub acesta și n-ar mai reuși să scape. Au spus că grătarul trebuia îndepărtat și înlocuit cu inesteticul parapet.

N-am fost de acord. Așa încât i-am luat pe cei trei inspectori de mână și i-am dus în pivniță. Când am ajuns în capătul acesteia, le-am explicat celor trei, care erau foarte surprinși, că voi simula o evacuare în caz de incendiu. Fără a le mai da timp să se gândească sau să spună ceva, am strigat cu toată puterea: «Foc! Foc!», l-am luat de mână pe primul om și am pornit-o în fugă spre ieșirea de urgență, deci spre controversata scară. Cei trei m-au urmat instinctiv, ca și cum chiar ar fi izbucnit un incendiu. Când am ajuns la scară, am împins cu corpul grătarul metalic, care zbură cât colo pe planșeul de deasupra, și, în câteva secunde, toți patru eram afară.

Cei trei funcționari, atât de încăpățânați înainte, se uitau acum mirați unul la altul. Șeful lor îmi făcu semn cu capul și numai uitându-te la el, puteai să-ți dai seama că fusese foarte impresionat. Îmi spuse: «Ați câștigat. Ne-ați convins că soluția cu grătarul metalic este extrem de practică. Veți primi autorizația necesară.»

Și acum sunt convins că, dacă aș fi vorbit pur și simplu despre soluția mea, nu mi-aș fi atins niciodată scopul. Tehnicile actoricești m-au ajutat să câștig și mi-au demonstrat că uneori faptele sunt într-adevăr mai grăitoare decât vorbele.“

Transformați demonstrația într-un concurs

Agentul comercial al unei firme producătoare de matrițe din material plastic voia să dovedească faptul că produsul său era superior celorlalte produse din domeniu. Ce făcea el? Aducea cu sine matrițele la întâlniri și stătea pe ele. Apoi îi făcea pe clienți să se implice. Din toată chestia asta ieșea un concurs, în care clienții erau puși să încerce să spargă matrițele sărind pe ele. Bineînțeles, matrițele nu se spărgeau niciodată, iar agentul comercial dovedea că avea dreptate.

Există ceva legat de produsul sau serviciul dumneavoastră pe care l-ați putea folosi într-un concurs? Dacă există, aveți posibilitatea să folosiți tehnicile actoricești și să realizați ceva distractiv împreună cu clienții.

Faceți-i pe ceilalți să devină curioși

Ca să folosiți tehnicile actoricești n-aveți neapărată nevoie de prea multe lucruri. Gândiți-vă, de pildă, la cineva care vinde niște piese automate pentru diverse produse și care, pentru a-și

atinge scopul, folosește la începutul prezentării soluției sale o coală mare de hârtie. Discutând cu clientul, despăturește o foaie de hârtie mai groasă, o întinde pe podea și începe prin a spune: „Dacă v-aș arăta cum ați putea face niște bani exploatând acel spațiu, v-ar interesa, nu-i așa?“

Așa cum reiese din exemplele prezentate în acest capitol, când folosim tehnicile actoricești nu trebuie să facem lucruri complicate sau să apelăm la „trucuri răsuflate“. Dacă suntem conștienți de importanța acestora, putem găsi modalități de a însufleți prezentarea soluțiilor noastre.

Indiferent cum ne realizăm prezentările sau ce mijloace folosim, este necesar să ținem minte două lucruri importante:

- ***Prezentarea trebuie să fie de interes pentru client.*** Dacă prezentarea îmbracă pur și simplu forma unei oferte, este necesar să ne asigurăm că i-am pus clientului suficiente întrebări ca s-o considere fără egal. Simpla îndeplinire a cerințelor trecute pe o cerere de ofertă nu ne garantează faptul că știm totul despre problemele clientului. Trebuie să punem în continuare întrebări și să facem în așa fel, încât să dăm o notă personală fiecărei oferte pe care o lansăm. În plus, dacă facem o prezentare standard cu ajutorul unui calculator sau al unui proiector, trebuie să găsim modalități de a o individualiza pentru fiecare client. Eventual, putem pune numele firmei în partea de sus a imaginilor sau putem folosi diapozitive ca să prezentăm obiectivele urmărite de client. În orice caz, trebuie să nu ratăm ocazia de a le arăta clienților cât de mult ne interesează situația lor.
- ***Includeți-vă pe dumneavoastră înșivă în prezentare.*** Sarcina noastră nu este aceea de a povesti, ci de a ne implica și a aduce oferta în centrul atenției. Cu alte cuvinte, dacă folosim drept dovadă imagini afișate pe calculator, acestea trebuie să fie pentru noi doar elemente ajutătoare. Ele nu trebuie să reprezinte punctul asupra căruia ar urma să se concentreze prezentarea soluției. Dacă folosim imagini video, trebuie să arătăm ce legătură există între acestea și situația în care se află clientul. Dacă ne hotărâm să realizăm o demonstrație, trebuie să fim siguri că ne place să facem așa ceva. Cu alte cuvinte, clienții ne „cumpără“ pe noi în aceeași măsură în care cumpără produsele noastre. Atunci când dăm o notă personală felului în care abordăm lucrurile, cresc șansele ca prezentarea pe care o facem să stârnească interesul clientului.

Capitolul 8
Evaluarea poziției clientului
Cum ne putem apropia de obținerea unui angajament?

Sarcina celui care vinde este să-i convingă pe oameni să-și dorească ceea ce le trebuie deja.

E. ST. ELMO LEWIS

Ne-am prezentat, așadar, soluția. În general, suntem învăluiți de un profund sentiment de împlinire. Acum putem să ne tragem răsuflarea, să ne așezăm și să așteptăm verdictul clientului, nu-i așa? Nu-i chiar așa.

Din nefericire, o vânzare nu se face atât de ușor. Dacă ar fi așa, toată lumea ar vrea să vândă. Se întâmplă foarte rar ca cineva să vrea să cumpere imediat ce am prezentat soluția, mai ales când procesul de vânzare durează foarte mult.

Uneori, în special atunci când este vorba despre mari sume de bani, clienții s-ar putea să fie nevoiți să se consulte cu cei care se ocupă de aprovizionare sau să vadă dacă, adoptând soluția respectivă, se încadrează în restricțiile bugetare existente.

De multe ori însă, nu bugetele și serviciile de aprovizionare sunt adevărata problemă. În acele momente, trebuie să arătăm că suntem agenți comerciali profesioniști. Într-o tranzacție, un răspuns de genul: „Trebuie să mă mai gândesc“ reprezintă adesea un impas și ne poate afecta șansele de a mai obține un angajament.

De ce se opresc clienții în mod intenționat? De multe ori, din cauza faptului că nu le-am dat un motiv să creadă că au nevoie urgentă de produsul respectiv. Se poate să-i fi convins că produsul sau serviciul nostru se potrivește cu situația lor, dar aceasta nu înseamnă neapărat că i-am și determinat să accepte un angajament.

Acest lucru se întâmplă din două motive: 1) nu citim, citim greșit sau interpretăm greșit semnalele de cumpărare sau de avertizare emise de client și prin urmare nu răspundem la

acestea; 2) înțelegem greșit sau nu suficient de bine motivul dominant al cumpărării.

Semnale de cumpărare și de avertizare

Pe parcursul prezentării, clienții noștri potențiali ne evaluează permanent vorbele și faptele. Ei reacționează verbal, fizic sau emoțional la tot ceea ce le prezentăm. Aceste reacții sunt indicii pe care noi le putem considera drept semnale de cumpărare sau de avertizare. Ca specialiști în vânzări, trebuie să avem capacitatea de a recunoaște aceste semnale, de a le interpreta corect și de a reacționa în consecință.

A avea succes în domeniul vânzărilor înseamnă în mare măsură a ști permanent ce anume gândesc clienții. Pe parcursul procesului de vânzare, semnalele de cumpărare și de avertizare sunt importante puncte de control, care ne ajută să aflăm dacă judecata noastră corespunde cu a lor.

Semnale de cumpărare

În majoritatea discuțiilor de afaceri, vine un moment în care clienții sunt pe punctul de a accepta un angajament. Acest moment poate dura o secundă sau o lună. Oricum, ne putem aștepta să primim semnale de cumpărare — cuvinte sau acțiuni ale clientului care indică faptul că acesta are o atitudine favorabilă în privința achiziționării produselor și serviciilor noastre.

Ca să înțelegem foarte bine semnalele de cumpărare, este indicat să ne gândim ce anume facem noi înșine atunci când suntem dispuși să cumpărăm ceva. Prezența agentului comercial ne destinde? Vocea ne trădează încântarea? Vorbim mai repede? Ne mișcăm mai repede? Cu siguranță că și clienții noștri fac la fel.

Semnalele de cumpărare sunt de două feluri: verbale și nonverbale. Cu toate că este important să recunoaștem ambele tipuri de semnale, agenții comerciali mai abili acordă o foarte mare importanță citirii indiciilor nonverbale ale clienților lor. De ce? Persoanele care nu manifestă deschidere în comunicarea verbală ne pot spune foarte multe lucruri prin ceea ce fac. Urmărind schimbarea mimicii sau a poziției corpului clientului nostru, știm când să ne oprim pe parcursul prezentării soluției și să aflăm reacțiile acestuia, lucru care se poate dovedi esențial pentru înaintarea relației dintre noi.

Pentru mulți, indiciile nonverbale sunt cel mai greu de citit. Uneori, acestea ne induc în eroare. În definitiv, câteodată, din pură amabilitate, oamenii se prefac a fi interesați de un produs sau un serviciu, chiar dacă nu sunt pe deplin motivați să cumpere.

În majoritatea cazurilor însă, oricui îi este greu să-și ascundă adevăratele sentimente în spatele propriilor fapte. Din acest motiv, trebuie să știm ce acțiuni ale oamenilor pot indica interesul pentru o achiziție.

Semnale de cumpărare

• Iau o poziție mai destinsă — mai ales dacă-și desfac brațele.

• Se apleacă spre dumneavoastră.

• Expresia feței este mai plăcută.

• Își manifestă acordul cu soluțiile dumneavoastră clătinând din cap.

• Pășesc înapoi ca să vă admire produsul.

• Iau decizii mai puțin importante care susțin decizia principală de cumpărare.

• Au o licărire neobișnuită în privire.

• Fac ceva care arată că deja se simt posesorii produsului.

Pe vremea când se ocupa de recrutarea personalului militar, Jeannette R. Liller ținea de multe ori seama de semnale precum cele amintite mai înainte ca să afle dacă cei care candidau erau ferm hotărâți să intre în armată. Unul dintre aceștia i-a rămas foarte bine întipărit în memorie.

„Am discutat cu un tânăr pe care-l chema Ed Johnson. Am știut permanent în ce punct mă aflam urmărindu-i pur și simplu reacțiile. Stătea aproape tot timpul pe marginea scaunului. Când i-am spus că puteam să-i plătim facultatea, a dat afirmativ din cap, iar un zâmbet larg i-a apărut pe față. Era foarte încântat de acest lucru. Când i-am zis că următorul pas îl reprezenta examenul medical și i-am spus în ce zile putea să-l susțină, a ales imediat ziua când avea să se prezinte la acesta. Deși n-a afirmat niciodată pe față: «Intenționez să intru în armată», puteam spune că se gândea serios la acest lucru.“

În povestea relatată de Jeannette se regăsesc câteva semnale de cumpărare extrem de clare. Uneori însă, clienții ne dau indicii nonverbale care nu sunt atât de ușor de interpretat, cum ar fi:

- reexaminarea unei mostre de produs;
- studierea formularului de ofertă sau a comenzii;
- mutarea privirii;

- căutarea unor documente;
- citirea materialelor informative.

În cazul acestor tipuri de indicii nonverbale, există întotdeauna riscul ca ele să nu fie semnale de cumpărare. De exemplu, un client poate examina mostra produsului nostru pentru că nu-i place cum arată. Ori ar putea lua materialele informative, punându-le în sertarul biroului, ca semn că discuția nu mai prezintă interes pentru el. Dacă nu știți cu siguranță că un indiciu nonverbal este un semnal de cumpărare, este bine să puneți câteva întrebări ca să clarificați atitudinea clientului. La acest gen de întrebări, ne vom referi ceva mai târziu în cadrul capitolului de față.

Semnalele verbale de cumpărare sunt în schimb mult mai ușor de citit, pentru că sunt mai evidente. Iată câteva exemple sub formă de întrebări:

- Se sparge ușor?
- Pot să-l închiriez?
- Trebuie să mă învețe cineva cum să-l folosesc?
- Îl montați dumneavoastră?
- Aveți un compartiment de service local?
- Pot să vă dau în schimb vechea mea mașină?

Stephen Neuberth, președintele companiei N Systems, Inc., o firmă cu sediul în Columbia, Maryland, specializată în producția de echipamente industriale, știe din experiență ce fel de semnale verbale indică o decizie de cumpărare favorabilă companiei sale.

„Când clienții potențiali vor să discute despre programul operațiunilor de montaj și despre detalii precise legate de echipament, înseamnă că au renunțat să se mai gândească dacă să cumpere sau nu și au început să se gândească la deținerea produselor respective. Uneori le oferim antene pentru unde ultrascurte destinate unor evenimente speciale. În aceste situații, oamenii ne întreabă de obicei despre preț. Dacă ne spun: «Avem nevoie de antenă pe data de x pentru emisiunea Jerry Lewis Telethon. Putem s-o primim până atunci?», știm că lucrurile merg cum vrem noi. De îndată ce răspundem: «Da, putem să v-o trimitem», momentul lansării comenzii nu este prea departe.“

La fel ca Stephen, și noi trebuie să ne gândim foarte bine la semnalele de cumpărare pe care clienții noștri le-ar putea transmite prin ceea ce spun. De fapt, putem observa asemenea semnale verbale de cumpărare (sau de avertizare) încă din faza

culegerii informațiilor. Acest lucru ne dă posibilitatea să cunoaștem anumite aspecte pe care s-ar putea să fim nevoiți să le abordăm în momentul prezentării soluției.

Să luăm, de pildă, cazul cuiva care vinde programe de contabilitate unui manager din sectorul financiar. Imediat după începutul întâlnirii, agentul comercial ar putea întreba: „Ce părere aveți despre programul firmei mele?“ De obicei, răspunsul clientului conține un semnal de cumpărare sau de avertizare.

Un răspuns de genul: „Am auzit că acesta nu doar sporește viteza de lucru, ci asigură și o mai bună comunicare la nivel de compartiment“ îi indică agentului comercial faptul că acel client potențial are o primă impresie favorabilă asupra companiei sale. De asemenea, el poate trage concluzia că viteza de lucru și comunicarea sunt probabil importante pentru persoana respectivă.

În schimb, dacă răspunsul este: „Am auzit că programul costă mai mult decât face“, agentul comercial știe imediat că această persoană este preocupată de preț și că probabil are o părere negativă despre produs. În ambele cazuri însă, el obține informații prețioase, care vor influența întreaga discuție ce va avea loc.

Întrebările de verificare. Întrebările de verificare sunt întrebări de evaluare. Ele sunt utile pe tot parcursul procesului de vânzare, dar mai ales atunci când este vorba despre semnalele de cumpărare și de avertizare. Iată câteva întrebări pe care le-ați putea utiliza și dumneavoastră:

- Ce părere aveți până acum?
- Care sunt opiniile dumneavoastră?
- Ce credeți despre această idee?
- Aceasta este imaginea pe care ați dori s-o vedeți materializându-se în cazul dumneavoastră?
- Așa ați vrea să stea lucrurile?
- Dacă ar fi să continuați, ați vrea să faceți niște schimbări?
- După părerea dumneavoastră, credeți că aceasta v-ar satisface nevoile?

Reacția noastră la semnalele de cumpărare: întrebarea de verificare. Uneori, nu ne convine să întrerupem prezentarea soluției în momentul în care primim semnale de cumpărare. În realitate însă, tratarea corespunzătoare a semnalelor de cumpărare ne dă certitudinea faptului că soluția noastră se potrivește la fix și ne permite să împărtășim entuziasmul

manifestat de client în privința deciziei de cumpărare pe care o va lua.

Ca regulă generală, dacă primim un semnal de cumpărare, nu trebuie să-l ignorăm. Trebuie să punem o întrebare de verificare. Țineți minte: unele semnale de cumpărare nu sunt deloc ceea ce par a fi. Iată de ce întrebările de acest gen sunt foarte importante.

Ele ne vor ajuta să stabilim exact unde anume ne aflăm în cursul procesului de vânzare, ce trebuie să facem pentru ca discuția să avanseze și dacă am primit într-adevăr un semnal de cumpărare.

De exemplu, dacă un client potențial întreabă: „Aveți un compartiment de service local?“, noi i-am putea răspunde cu o întrebare de evaluare de genul: „Cu ce v-ar ajuta acest lucru?“ sau „De ce este important acest lucru pentru dumneavoastră?“ Răspunsul dat la aceste întrebări ne ajută să aflăm ce gândește persoana respectivă. Sau, dacă respectivul întreabă: „Pot să-l închiriez?“, noi i-am putea răspunde: „Ce aspect vă interesează din punctul de vedere al închirierii?“

O observație importantă: răspunsurile primite la aceste întrebări le putem lega de un anumit aspect al soluției noastre. De fapt, dacă ne-am făcut bine treaba atunci când am cules informații, ar trebui să știm deja dacă service-ul local și închirierea sunt importante. Există însă situații în care n-am putut să obținem informații sau în care nevoile persoanei respective s-au schimbat de la ultima noastră întâlnire. Ideea este că, atunci când punem o întrebare de evaluare, trebuie să folosim informațiile pe care le avem ca să fim siguri că soluția noastră îi oferă clientului ceea ce-și dorește și-i satisface acestuia nevoia afectivă.

Leonard Frenkil, Jr., vicepreședinte în cadrul companiei Washington Place Management din Maryland, și-a dat singur seama despre importanța întrebărilor de evaluare. De fapt, își aduce aminte despre un moment în care-și dorea să fi folosit o întrebare de verificare care să-l ajute să înțeleagă poziția pe care se situa în realitate clientul său potențial.

„Patronul unei firme locale care-și desfășoară activitatea în sectorul investițiilor imobiliare s-a mutat într-un bloc în perioada în care-și făcea studiile. Pentru că i-a plăcut, a cumpărat clădirea respectivă. Persoana în cauză nu avea însă nici cunoștințe de management și nici experiență în acest domeniu. Individul voia să știe ce personal aș angaja eu pentru acea clădire și cât de repede aș fi putut-o lua în administrare. Eram convins că primisem un semnal de cumpărare, care-mi spunea că obținusem lucrarea. De fapt, i-am spus totul. M-am întâlnit cu antreprenorii săi. Am discutat despre îmbunătățirile

care se puteau face ținând seama de parametrii contractuali existenți. Am întocmit grafice de lucru și bugete. Dar de fiecare dată când l-am întrebat dacă acceptă un angajament, a evitat să-mi răspundă.

Din păcate, n-am avut răbdare să aflu la ce anume se gândea de fapt. Am crezut că-mi trimitea semnale de cumpărare. În realitate, el nu cumpăra. Încerca să obțină de la mine informații ca să poată să se ocupe singur de afacerea lui."

Len a stabilit totuși cu respectivul client potențial o relație amiabilă, dar acest lucru nu l-a făcut să fie mai puțin dezamăgit în privința eșecului afacerii sale. Din acel moment, el a răspuns la fiecare semnal de cumpărare cu o întrebare de evaluare.

„Într-o altă situație, spre sfârșitul celei de-a treia întâlniri cu membrii consiliului director al unei asociații de proprietari de apartamente, președintele acestuia mi-a transmis un potențial semnal de cumpărare. Voia să știe dacă, în caz că alegeau firma noastră, puteau să fie siguri că nu-l vom schimba pe cel însărcinat să se ocupe de administrarea fondurilor proprii. Răspunsul meu a fost următorul: «Dacă facem afacerea, sunteți dispuși să întocmim un alt contract de management?» Ei mi-au spus că da. Lucru care s-a și întâmplat."

În acest caz, întrebarea președintelui consiliului a fost într-adevăr un semnal de cumpărare. Punând o întrebare de evaluare, Len a putut stabili în ce măsură acesta era interesat de soluția sa. În plus, a putut să aducă o îmbunătățire soluției, astfel încât să țină seama de o cerință importantă pentru clientul său.

Este clar faptul că semnalele de cumpărare sunt importante și că trebuie să învățăm să le citim cum trebuie. De fapt, dacă le oferim clienților soluțiile potrivite, este de așteptat să primim asemenea semnale. Esențial este să reacționăm cum și când trebuie și apoi să avansăm cu discuția spre finalizarea afacerii.

Semnale de avertizare

- Încruntăturile
- Lipsa de atenție
- Poziția încordată a corpului
- Brațele încrucișate
- Lăsarea pe spate
- Schimbarea tonului vocii
- Situarea la distanță față de materialele ilustrative
- Schimbarea vitezei discursului

Semnalele de avertizare

Semnalele de avertizare sunt, de regulă, cuvinte sau acțiuni ale clientului care pot indica faptul că nu mai suntem în relații amiabile cu el, că nu mai prezentăm încredere sau interes. Limbajul folosit în mod tradițional în domeniul vânzărilor nu ne spune nimic despre semnalele de avertizare. În calitate de agenți comerciali profesioniști însă, trebuie să fim conștienți de faptul că acestea apar în mod obișnuit în procesul de vânzare. Așa cum semnalele de cumpărare indică o reacție favorabilă față de soluția noastră, semnalele de avertizare indică de regulă faptul că aceasta nu se potrivește nevoilor și dorințelor clientului.

Vă aduceți aminte ultima oară când ați mers cu mașina pe autostradă? Poate că ați deviat un pic de la traiectoria normală și ați călcat „banda care huruie“, dunga reflectorizantă de culoare argintie care face un zgomot puternic când este călcată. Dacă sunteți familiarizați cu aceasta, atunci știți că banda respectivă are menirea de a vă trezi dacă adormiți la volan.

Același lucru este valabil pentru semnalele de avertizare. Ele ne trezesc, anunțându-ne că ceva nu merge bine în relația noastră cu clienții.

La fel ca semnalele de cumpărare, cele de avertizare pot fi nonverbale și verbale.

În categoria semnalelor de avertizare nonverbale intră:

- privitul ceasului;
- lipsa de reacție;
- luarea unor hârtii sau dosare nelegate de subiectul abordat;
- schimbarea scaunului;
- adoptarea unei atitudini mai puțin prietenoase;
- acceptarea apelurilor telefonice;
- mutarea privirii.

În ceea ce privește semnalele de avertizare verbale, clienții pot spune lucruri cum ar fi:

- „Am mai auzit așa ceva.“
- „Nu văd nicio diferență.“
- „Cât durează prezentarea dumneavoastră?“
- „Putem continua altă dată?“

Țineți minte, așa cum am explicat când am discutat despre semnalele de cumpărare, ceea ce credem noi că este un semnal de avertizare, în realitate s-ar putea să nu fie. De exemplu, dacă clientul vrea ca întâlnirea să se încheie, s-ar putea ca el să aibă de fapt o altă întâlnire. Dacă acceptă apelurile telefonice, este posibil să facă aceasta cu speranța că șeful său îi va spune cine nu a fost la birou toată săptămâna. Dacă se uită la ceas, este posibil să admire un cadou pe care tocmai l-a primit.

La fel ca în cazul semnalelor de cumpărare, și de data aceasta trebuie să punem câteva întrebări ca să stabilim dacă semnalul de avertizare este real.

De exemplu, dacă observăm că potențialul client începe să nu mai fie atent, am putea apela la o întrebare de evaluare de genul: „Se pare că nu ating chestiunile care vă interesează. Am omis oare ceva?“

Dacă primim un semnal verbal de avertizare, întrebările deschise pot fi de un real folos. Dacă clientul face următoarea remarcă: „Nu văd nicio diferență“, noi putem spune: „Puteți fi mai explicit?“

Ideea este că semnalele de avertizare ne obligă să întrerupem procesul de vânzare și să punem o întrebare ca să vedem în ce stadiu a ajuns discuția noastră cu clientul. Dacă recunoaștem aceste semnale și le tratăm în mod corespunzător, evităm să deteriorăm situația și poate îi întărim clientului încrederea în noi.

Jeannette Liller își amintește că odată a primit un semnal de avertizare și până la urmă i-a cerut unui coleg să evalueze poziția unui candidat.

„Programasem un candidat pe nume Ray pentru examenul medical la ora cinci dimineața. Din păcate, ziua în care fusese programat era greșită. Astfel, când s-a prezentat la examen, nu se afla pe listă. A fost nevoit să se întoarcă acasă. L-am reprogramat pentru miercurea următoare. Înaintea întâlnirii din ziua respectivă, Ray a încercat să mă sune. Eu plecasem însă în concediu. Mesajul a ajuns la mine distorsionat, pentru că mă sunase pe numărul direct și-mi lăsase mesaje prin sistemul de mesagerie vocală.

Când m-am întors la serviciu, aveam trei mesaje de la el în căsuța vocală. Părea foarte supărat pe mine. Când l-am sunat, a fost foarte tăios. N-a vrut să discute cu mine. N-a vrut să-l reprogramez. Pentru mine, acesta a fost un semnal important că ceva nu era în regulă. N-am putut să-l fac să-mi răspundă, așa încât l-am rugat pe colegul meu să-l sune. Acesta l-a sunat, iar reacția candidatului a fost complet diferită. S-a arătat foarte amabil și a acceptat imediat să fie programat. Dacă n-aș fi recunoscut semnalul de avertizare și aș fi întrerupt procesul de

vânzare, candidatul respectiv poate că n-ar mai fi intrat în armată.“

Capacitatea de a observa semnalul de avertizare a ajutat-o pe Jeannette să schimbe tactica de abordare și în cele din urmă l-a ajutat pe tânăr să ducă la îndeplinire un lucru important pentru el. Citirea semnalelor de avertizare emise de clienții noștri poate da rezultate pozitive asemănătoare.

Suntem obligați față de clienți să învățăm să recunoaștem și să răspundem în mod adecvat atât semnalelor de avertizare, cât și celor de cumpărare. De ce? Acest lucru dovedește faptul că suntem interesați de clienții noștri în primul rând ca oameni. De asemenea, el arată că avem principii sănătoase în privința relațiilor interumane și că ne interesează efectiv ceea ce spun sau fac clienții noștri. Specialiștii de vârf din domeniul vânzărilor își fac un obicei din a înțelege aceste semnale, în așa fel încât să poată vedea lucrurile mai bine din punctul de vedere al clientului.

Imaginile mentale sau cum putem încorpora elementul afectiv într-o afacere

La cursurile pe care le organizăm, punem adesea următoarea întrebare: „De ce cumpără oamenii produsul dumneavoastră?“ Adesea, răspunsul sună în linii mari cam așa: „Pentru că este bun.“

În realitate, răspunsul corect este: „Pentru că așa vor.“ Ca să ne diferențiem cu adevărat de concurenții noștri, trebuie să înțelegem de ce-și doresc clienții ceea ce vrem noi să le vindem. Acest lucru se leagă de motivul dominant al cumpărării despre care am discutat când ne-am referit la întrevedere. Ce simte clientul atunci când cumpără produsul sau serviciul nostru? Dacă știm să răspundem la această întrebare și să folosim informațiile în mod inteligent, chiar și numai acest lucru ne va diferența de ceilalți concurenți. În plus, vor crește șansele ca afacerea să nu se împotmolească în stadiul de evaluare a poziției clientului.

Adesea, motivul dominant al cumpărării este creat în mod firesc de o imagine pe care clientul și-o creează în minte.

Gândiți-vă la câteva dintre achizițiile importante pe care le-ați realizat. Este aproape sigur că, atunci când ați cumpărat ultima oară o mașină, v-ați gândit la ceva. Probabil că v-ați imaginat cum veți arăta sau cum vă veți simți la volanul noii mașini chiar înainte de a merge s-o cumpărați. Sau ce-ați putea

spune despre ultima dumneavoastră vacanță? Faptul că v-ați închipuit relaxându-vă pe plajă, schiind pe pantele munților sau făcând altceva nu v-a produs un sentiment de bucurie și de relaxare? Gândiți-vă apoi că vreți să cumpărați o nouă combină stereo. Nu vă și vedeți șezând lângă foc, afară, în curte, punându-le musafirilor muzica preferată?

Ideea este că, deși rațiunea ne dictează care produse și servicii anume să le cumpărăm, majoritatea deciziilor de cumpărare pe care le luăm în final au la bază un temei afectiv. Iar acest temei afectiv este legat în mod obișnuit de imaginile pe care le avem în minte.

Din păcate, asemenea imagini mentale clare nu se obțin în orice situație. Atunci agentul comercial trebuie să zugrăvească imaginile în cuvinte — trebuie să descrie cum se va simți clientul când va folosi produsele și serviciile oferite.

Imaginile verbale produc un efect puternic după ce am identificat cele mai importante zone de interes și motivul dominant de cumpărare al clientului. Deoarece le putem folosi în aproape orice fază a procesului de vânzare, ele nu sunt un element specific al acestuia.

Dacă stăm să ne gândim bine, ca să fie convingătoare, reclamele difuzate la radio și la televizor au la bază asemenea imagini. Și totuși noi, agenții comerciali, ne ferim de cele mai multe ori să le folosim. De ce? Ne temem că atitudinea noastră va părea nenaturală sau că nu vom fi înțeleși atunci când vom apela la sentimentele clienților, și nu la rațiunea lor.

Este normal să simțim acest lucru. Cu toate acestea, agenții comerciali de succes nu se împiedică de propriile lor sentimente. Încearcă să creeze imagini verbale și apoi le folosesc cu consecvență și în deplină cunoștință până când subconștientul lor preia controlul și tot acest efort devine un automatism. Mulți dintre cei mai buni agenți comerciali au în „arsenalul“ propriu imagini verbale.

Să presupunem că vă gândiți să cumpărați o piscină pe care vreți s-o instalați în spatele casei. Nu sunteți sigur că veți face acest lucru, pentru că știți că presupune multă cheltuială. Însă întotdeauna visul dumneavoastră a fost să veniți de la serviciu într-o după-amiază fierbinte de vară, să înotați în piscină și să vă relaxați alături de membrii familiei.

Cereți ofertele de la două firme. La dumneavoastră acasă vine primul agent comercial. Vă prezintă foarte bine caracteristicile și beneficiile instalării piscinei. Dar când vă spune prețul, vă cuprinde îndoiala. Sunteți sigur că veți cumpăra ceva de calitate, dar începeți să vă întrebați dacă merită să dați atâția bani și să investiți atât timp în întreținerea piscinei. Când vi se cere să semnați contractul, vă opriți și-i

spuneți agentului comercial respectiv că ați vrea să vă mai gândiți.

Al doilea agent comercial, care vine a doua zi, are răbdarea de a vă pune câteva întrebări. Află de la dumneavoastră că vă preocupă timpul și banii necesari pentru construcția și întreținerea unei asemenea piscine. În schimb, el știe că soluția sa va trebui să rezolve aceste probleme. Mai important este faptul că află de la dumneavoastră că aveți un motiv afectiv să cumpărați — petrecerea unor momente plăcute în sânul familiei. Pur și simplu, vreți neapărat o piscină. Iar motivul afectiv pentru care vreți acest lucru este acela de a vă recrea și de a vă relaxa alături de cele mai importante persoane din viața dumneavoastră.

Presupunând că ofertele sunt identice, inclusiv ca preț și caracteristici, care agent comercial are cele mai mari șanse de a vă convinge să vă cheltuiți banii? Cel care vorbește numai despre caracteristici și beneficii sau cel care face apel la imaginea mentală a momentelor plăcute pe care le veți petrece cu familia?

Sfaturi cu privire la crearea imaginilor verbale

• Exprimați-vă clar și concis — nu mai mult de 30 de secunde.

• Faceți din client personajul principal.

• Folosiți timpul prezent.

• Faceți o legătură directă cu motivul dominant de cumpărare al clientului.

• Imaginile trebuie să fie credibile.

• Spuneți-i clientului cum va putea profita de produsul sau de serviciul dumneavoastră.

• Folosiți cuvinte care fac apel la simțuri — a vedea, a auzi, a atinge, a gusta și a mirosi.

Deși la început s-ar putea să nu vă simțiți în largul dumneavoastră atunci când veți apela la imagini verbale, în cele din urmă va deveni un lucru firesc. De unde obținem informațiile necesare creării acestor imagini? Din procesul de culegere a informațiilor, desigur.

Ca să înțelegem foarte bine ce trebuie să facem pentru a crea imagini verbale într-o discuție de afaceri, este indicat să împărțim acest demers în cinci părți:

- ***Reamintiți-vă ce vrea și de ce vrea clientul acel produs.*** Ca să putem crea o imagine verbală, trebuie să cunoaștem interesul principal al clientului (ce vrea el) și motivul

dominant de cumpărare (de ce vrea acel produs). Fără aceste informații nu putem crea o imagine verbală.

- ***Reamintiți-i clientului ce-i lipsește și cădeți de acord că acea lipsă este reală.*** Trebuie să ne asigurăm că ne aflăm pe același teren cu clientul căzând de acord asupra faptului că acestuia îi lipsesc beneficiile ce vor fi obținute în urma utilizării produsului sau serviciului nostru. Va trebui, bineînțeles, să fim atenți să nu-l jignim pe client. Să luăm, de pildă, cazul cuiva care-și cumpără o casă nouă. În această situație, nu vom spune: „Este cam dezordine și lipsă de spațiu unde stați în prezent, nu-i așa?“ Este mai bine să-i vorbim clientului despre ce-i lipsește folosind propriile lui expresii. Cu alte cuvinte, ar trebui să spunem: „Dacă v-am înțeles bine, ați spus că nu sunteți mulțumit de spațiul existent în locuința dumneavoastră actuală. Corect?“
- ***Reamintiți-i clientului că produsul sau serviciul dumneavoastră va remedia acea lipsă. (Acest fapt are legătură cu ceea ce vrea el — interesul principal.)*** Faceți trimitere la caracteristicile și beneficiile utilizării produsului sau serviciului dumneavoastră. În exemplul nostru, am putea spune: „Cumpărați această casă și fiecare membru al familiei dumneavoastră va avea propria lui cameră.“
- ***Zugrăviți o imagine prin cuvinte arătându-i clientului cum se va simți din clipa în care motivul dominant al cumpărării va fi satisfăcut.*** Imaginea verbală are de fapt la bază motivul dominant al cumpărării. Cu cât știm mai multe despre acesta, cu atât imaginea noastră va avea un efect mai puternic. Să continuăm cu exemplul cu casa. Din momentul în care i-am reamintit clientului că noua locuință îi va remedia lipsa pe care o resimte, putem spune: „Imaginați-vă ce liniște sufletească veți simți când îi veți vedea pe cei doi băieți ai dumneavoastră mergând în camerele lor ca să se joace sau să-și facă lecțiile. Nu tu certuri, nu tu agitație. Vor deveni prieteni și se vor bucura când vor fi împreună, în loc să se certe pentru debara. Aceasta înseamnă că va fi mai multă liniște în casa dumneavoastră. Ați vrea să vedeți această imagine materializându-se?“ De unde am știut despre problemele provocate de spațiul insuficient din debara? Clientul a făcut referire la ele în momentul în care culegeam informații. Rețineți: în această situație zugrăvim imaginea verbală bazându-ne pe cuvintele clientului. Dacă acesta n-a pomenit niciodată despre debara și tensiunea generată de aceasta, nu vom crea o imagine în jurul lor. Imaginile

verbale au efect numai dacă sunt relevante pentru situația în care se găsește clientul.

- ***Puneți o întrebare de verificare.*** Și de această dată, o întrebare de evaluare ne asigură că înțelegem ceea ce gândesc și simt clienții noștri. În majoritatea situațiilor, întrebarea de evaluare sună cam la fel. Am putea spune ceva de genul: „Ați vrea să vă vedeți în asemenea condiții, nu-i așa?“ Dacă clientul ezită sau dă un răspuns negativ, este posibil ca dumneavoastră să nu fi înțeles bine motivul dominant al cumpărării. În acest caz, trebuie să punem câteva întrebări suplimentare cu privire la răsplată ca să înțelegem mai bine motivul dominant al cumpărării.

Aceste cinci etape sunt menite să ne ajute să analizăm cu atenție elementele unor imagini verbale de efect. Odată înțelese aceste etape, le putem reduce la câteva fraze: „Reamintiți-le clienților că nu au acel lucru. Reamintiți-le că dumneavoastră îl aveți. Arătați-le cum ar fi dacă l-ar avea.“

Iată un exemplu legat de felul în care lucrează o imagine verbală.

Scenariul: firma la care este angajat agentul comercial prestează servicii de transport marfă la scară națională. Cumpărătorul dorește să reducă aglomerația de la platformele de încărcare-descărcare ale firmei sale, în așa fel încât vinerea după-amiaza să poată pleca la timp ca să-și vadă fiica jucând softball.

În acest caz, imaginea verbală pe care o va crea agentul comercial ar putea arăta cam așa:

„Din câte înțeleg, este mare aglomerație la platformele de încărcare-descărcare la sfârșit de săptămână din cauză că actualul dumneavoastră prestator de servicii de transport nu ridică marfa la timp, nu-i așa?“ Potențialul client răspunde că da. „Ținând seama de faptul că aveți foarte multe camioane, v-am prezentat o soluție care vă garantează faptul că marfa va fi ridicată vinerea pe la ora 15:00. Imaginați-vă că a trecut o lună și că este vineri după-amiază, ora 15:00. Camioanele sunt aici, iar toată marfa va fi livrată până la ora 16:00. La 16:30, sunteți în mașină, în drum spre terenul unde fiica dumneavoastră va juca softball. Ați vrea să vedeți această imagine materializându-se?“

Și în cazul de față, imaginea are efect pentru că se referă la interesul principal al clientului și răspunde motivului dominant de cumpărare al acestuia. Ea mai are efect și pentru că folosește expresii pe care clientul le-a utilizat atunci când a răspuns la întrebările puse de agentul comercial.

Punți către imaginile verbale

Frazele următoare vă pot ajuta să treceți pe neobservate la crearea imaginii verbale:

• Să zicem că mergem mai departe cu aceasta…

• Să zicem că încercați să puneți în aplicare această idee…

• Închipuiți-vă…

• Să presupunem că facem afaceri împreună. Imaginați-vă că…

Putem folosi imagini verbale atunci când vindem lucruri impalpabile? Bineînțeles. Len Frenkil știe din experiență ce pot face imaginile verbale în această situație.

„Când mi-a fost prezentat pentru prima oară conceptul de imagine verbală, am reacționat pozitiv, pentru că vând ceva extrem de complicat. Produsul meu nu este palpabil. Nu-l puteți pipăi. Așa încât clientul trebuie să mă «cumpere» în aceeași măsură pe mine și produsul meu. Prin urmare, atunci când pot zugrăvi o imagine, pot să le arăt clienților în cuvinte ce înseamnă să se bucure de avantajele serviciului meu și-i ajut să mă vadă pe mine în postura celui care prestează acest serviciu. Nu vreau să se gândească în general la administratorii imobiliari. Vreau să se gândească la mine."

Len își amintește despre una dintre numeroasele situații în care a apelat cu succes la imaginile verbale:

„Un agent imobiliar local și-a recuperat un mic bloc de apartamente pe care le vânduse. «A recupera» înseamnă, în general, a prelua ipoteca (sau a oferi garanția în locul anulării datoriei) și a restitui titlul sau dreptul de proprietate celui care a dat banii cu împrumut.

Până să ajungă în posesia sa, proprietatea respectivă fusese exploatată abuziv vreme de peste trei ani. Existau probleme cu întreținerea, multe apartamente nu erau ocupate, iar locatarii erau foarte nemulțumiți. Vizitând împreună acel loc, am căzut de acord asupra faptului că gradul de neocupare se apropia de 25%, că acoperișul era spart și că locatarii erau nemulțumiți. De asemenea, a fost de acord că trebuia să apeleze la împrumuturi ca să remedieze situația.

Apoi i-am zugrăvit următoarea imagine: «Să facem un salt de un an în viitor. Ne plimbăm împreună prin acest loc de care puteți fi foarte mândru. Este bine întreținut, locatarii sunt mulțumiți, iar ratele lunare la împrumutul contractat sunt achitate. Aici vreți să ajungeți, nu-i așa?» A răspuns afirmativ. Iar astăzi între noi există o solidă relație de afaceri."

Alte exemple privind utilizarea imaginilor verbale

Ca orice lucru legat de procesul de vânzare, este posibil ca în acest moment să nu vă vină ușor să folosiți imagini verbale. Până la urmă însă, ieșirea din această stare de comoditate este ceea ce vă pune într-o situație nouă, benefică, aceea de a stabili relații trainice cu clienții. De fapt, cel mai bun mod de a ne convinge de eficiența imaginilor verbale constă în a vedea cum s-au folosit alții de ele.

Debra Elmy este responsabilă pentru relațiile cu clienții la o firmă specializată în organizarea de croaziere. Este vorba despre filiala din Chicago a companiei Odyssey Cruises. Aceasta oferă croaziere la bordul unui vas de mare capacitate care face turul lacului Michigan, în cursul călătoriei observându-se permanent la orizont conturul orașului Chicago.

Printre altele, Debra se ocupă de organizarea de nunți la bordul vasului. Chiar dacă lucra de mai mulți ani la Odyssey, această sarcină de serviciu era ceva nou pentru ea. Debra ne vorbește despre una dintre primele și cele mai importante afaceri pe care le-a făcut cu o mireasă foarte ocupată, Andrea.

„Andrea era în mare criză de timp și căuta un magazin de la care să poată cumpăra tot ce-i trebuia pentru nuntă. Voia ca eu să mă ocup de toate. Știind că nu aveam să mă întâlnesc personal cu ea decât o singură dată, am obținut la telefon cât mai multe informații cu putință. Am vorbit despre date, cheltuieli, meniuri și despre tot ceea ce era legat în mod obișnuit de o nuntă pe vapor. Gândindu-mă că puteam să apelez la un moment dat la o imagine verbală, i-am cerut să-mi spună cum vedea ea ziua ideală. Am aflat că atmosfera relaxantă este un lucru important pentru ea. De asemenea, mi-am dat seama că voia să fie cât mai liniștită, ca totul să meargă cum trebuie, fără prea multă bătaie de cap din partea ei. Pur și simplu, dorea să se bucure că este mireasă.

Așa încât, în momentul în care Andrea a venit pe vapor ca să vadă ce aveam să-i oferim, pregătisem deja imaginea verbală. I-am spus: «Imaginează-ți, Andrea, familia și prietenii stând pe puntea cea mai înaltă în timpul oficierii căsătoriei, iar în spatele tău și al lui Robert — conturul magnific al orașului Chicago. Priveliștea incredibilă, soarele revărsându-și căldura peste chipurile lor și tu rostindu-ți jurămintele. După ceremonie, toată lumea coboară și se delectează cu antreuri și cocteiluri, apoi tu, Robert și nuntașii faceți fotografii afară. Când veți coborî spre a vă alătura musafirilor, aceștia vă vor felicita și toată lumea va începe să mănânce.»“

În cazul de față, Debra și-a început prezentarea soluției cu o imagine verbală.

A fost bine? Debra crede că da. „Aș putea spune că, în timp ce vorbeam cu ea, avea imaginea în minte. Treptat, s-a convins

de faptul că își dorea imaginea pe care i-o zugrăveam.“

Acum, pentru Debra, crearea unor imagini verbale reprezintă un lucru ușor. De fapt, ea concepe o imagine diferită pentru fiecare mireasă în parte, în funcție de interesul principal și de motivul dominant de cumpărare al acesteia. Debra crede că acesta reprezintă unul dintre motivele pentru care în prezent este unul dintre primii trei agenți comerciali ai companiei sale.

„La început, am ezitat să folosesc imagini verbale. Scriam totul pe hârtie și exersam în minte. Acum însă cred că este destul de ușor. Totul se reduce la a-l cunoaște pe client.“

Un specialist în vânzări al unei firme care produce reportofoane și dictafoane consideră, de asemenea, că tehnica imaginilor verbale este extrem de eficientă.

Într-una dintre situații, el a aflat, în urma întrebărilor pe care le pusese, că, într-o zi obișnuită, potențialul său client se ocupa atât de vânzare, cât și de coordonarea activității. Acesta mergea foarte mult pe teren. Iar când se întorcea la firmă, pierdea o groază de timp dictând diverse note și scrisori secretarei sale. Astfel, principalul lucru care-i lipsea clientului potențial era timpul. Agentul comercial mai aflase că acesta își dorea să poată pleca mai devreme de la birou la sfârșitul zilei.

Specialistul nostru știa că reportofonul și dictafonul său puteau fi o soluție ideală pentru clientul potențial. Acesta din urmă a fost de acord cu acest lucru, dar nu ținea foarte mult să facă achiziția respectivă. Atunci agentul comercial i-a zugrăvit o imagine verbală, spunând: „Vă propun să privim în perspectivă. Cumpărați reportofonul nostru și iată ce se va întâmpla. Este luni, ora 9:00 dimineața, și tocmai ați încheiat prima discuție de afaceri. Dictați imediat scrisoarea la aparat. Este 10:30; ați terminat a doua întâlnire și vă dictați din nou scrisoarea. Continuați să faceți acest lucru toată ziua, după fiecare întâlnire. La 15:30, intrați în birou. Secretara vă dă un teanc de hârtii conținând mesaje telefonice la care trebuie să răspundeți, iar dumneavoastră îi dați caseta pe care ați înregistrat scrisorile. În vreme ce dați telefoanele de răspuns, auziți cum secretara bate la mașină scrisorile. La 16:45, ea vă aduce toată corespondența din ziua respectivă, frumos dactilografiată. Semnați scrisorile și plecați împreună de la birou la ora 17:00, mulțumit și liniștit, știind că v-ați făcut treaba pe ziua respectivă. N-ați dori să se-ntâmple așa?“

Clientul a răspuns: „Când pot primi aparatele?“

Și în acest caz, imaginea verbală creată în jurul sentimentelor clientului potențial a fost cea care a făcut ca relația să avanseze. Înainte de aceasta, logica îi spunea clientului să cumpere aparatele respective, dar în plan emoțional, el nu resimțea necesitatea de a scoate bani din

buzunar. Însă după ce s-a închipuit pe sine în noua situație, s-a răzgândit.

Frank McGrath, din San Diego, a apelat la o imagine verbală în timpul unei întâlniri neprogramate cu un client potențial care voia să-și facă publicitate. McGrath încerca să-l determine pe acesta — un ofertant de telefoane mobile — să-și facă reclamă la radio, nu în presă. Norocul a făcut ca în ziua întâlnirii să plouă cu găleata, iar circulația pe străzi să fie groaznică. Folosind telefonul mobil, McGrath a sunat la biroul clientului potențial ca să spună că întârzia din cauza vremii. Secretara i-a spus că și clientul întârzia.

Lui Frank îi veni atunci o idee. Ceru imediat numărul de mobil al acestuia și-l sună. După câteva amabilități și un schimb de opinii cu privire la trafic, îi spuse: „Tom, știi, mă gândesc la oamenii care stau în mașinile din jurul nostru. Diseară ei vor ajunge acasă și, în confortul sufrageriei, vor citi poate reclama la telefoanele fără fir, tipărită pe o întreagă pagină de ziar. Imaginează-ți însă următorul lucru: ce-ar fi dacă ți-ai face reclamă la radio? Te-ai adresa lor chiar acum, în timp ce stau blocați în trafic. Le-ai putea vorbi despre avantajele de a avea un telefon mobil, despre faptul că ar putea anunța din timp că întârzie la o întâlnire sau că ajung târziu acasă.“

Imaginea verbală creată de Frank i-a adus acestuia un angajament neoficial din partea clientului potențial. El a acceptat să se întâlnească cu Frank a doua zi.

Iată un alt exemplu legat de importanța utilizării unei imagini verbale — în ciuda faptului că afacerea părea pierdută. Oral T. Carter, agent comercial în cadrul unei firme de transport auto, devenit ulterior președintele companiei Oral T. Carter and Associates, trebuia să-l convingă pe un client potențial „definitiv pierdut“, care urma să se mute, să apeleze la serviciile firmei sale.

„Șeful m-a chemat în birou și mi-a zis: «O. T., vrei să pleci într-o misiune de sacrificiu?» «Nu», i-am răspuns, «dar o să mă duc.»

«Uite care-i problema», continuă el. «Un individ care locuiește aici, în Cleveland, a fost transferat în interes de serviciu la Los Angeles. Cheltuielile sunt suportate de firma la care este angajată persoana respectivă. Firma cu pricina l-a ales deja pe unul dintre concurenții noștri, care se va ocupa de mutarea lucrurilor la un preț mai mic decât cel pe care-l putem oferi noi. Du-te și vezi dacă poți face ceva ca să preluăm noi operațiunea.»

M-am dus și am vorbit cu soția omului. Am convins-o să apeleze la noi și să plătească din buzunarul propriu diferența

dintre prețul nostru și cel al concurentului. După ce a semnat contractul, am întrebat-o pe femeie ce a determinat-o să se răzgândească.

Mi-a răspuns: «Mi-ați spus cum camionul dumneavoastră va da cu spatele în fața noii mele case din Los Angeles și cum oamenii dumneavoastră vor căra cutiile cu haine până în camera mea. Apoi m-ați făcut să-mi închipui ce frumoase și curate vor fi hainele mele după ce vor fi scoase din cutiile speciale. În acel moment, m-am hotărât. Trebuia neapărat să merg cu camioanele dumneavoastră.»“

Ray Yenkana, care se autointitulează „Tipul de treabă pus pe muncă“ de la agenția imobiliară RE/MAX din Fort St. John, Canada, folosește imagini verbale ca să vândă locuințe. Odată, n-a fost nevoie să creeze el însuși imaginea verbală. Datorită întrebărilor pe care i le-a pus clientului, acesta a creat el însuși imaginea verbală.

„Realizam împreună cu un individ care vindea o casă o evaluare a nevoilor acestuia. Punându-i diverse întrebări, i-am cerut la un moment dat să-mi spună ce-ar simți dacă și-ar vinde casa. A închis ochii și mi-a zis că ar avea sentimentul unei mari realizări. S-a «văzut» în viitor la noua sa casă (încă neconstruită), legănându-se pe verandă într-un balansoar (inexistent deocamdată), cu sentimentul că și-a realizat idealul. Inutil să vă mai spun că, atunci când i-am adus oferta pentru casă — cu toate că era cu mult sub pretențiile lor — visul pe care acum îl cunoșteam cu toții l-a determinat s-o accepte și în cele din urmă să vândă.“

Darlene Goetzinger, director de marketing și dezvoltare în cadrul companiei Omni Eye Specialists din Baltimore, Maryland, și-a transformat imaginea verbală într-o introducere la o reclamă de succes difuzată la radio. Imaginea respectivă nu viza un anumit client potențial, ci era menită să stârnească interesul clienților potențiali din publicul vizat de firma Omni.

„Sunteți la plajă și vă dați seama că mica odraslă nu mai este lângă dumneavoastră. Săriți îngrijorat în picioare, dar imediat o vedeți jucându-se lângă apă. Alergați s-o luați de acolo — n-a pățit nimic. Nu-i așa că vă pare bine pentru faptul că v-ați corectat vederea la centrul Omni Eye Specialists?“ Această reclamă i-a adus câțiva clienți noi firmei Omni.

Multe dintre exemplele pe care vi le-am împărtășit nu se bazează în mod necesar pe o aplicare mecanică a tehnicii imaginilor verbale. Iar acesta este un lucru bun.

Agenții comerciali din exemplele respective înțeleg cerințele și principiile care stau la baza acestui proces. Apoi adaptează imaginile verbale la situațiile și la stilurile lor de lucru. Și dumneavoastră ar trebui să faceți la fel. Ca să învățați

să creați imagini verbale, nu trebuie neapărat să țineți minte fiecare etapă, ci să înțelegeți efectul lor, să acționați asupra motivului dominant al cumpărării și, în cele din urmă, să vreți să vă îmbunătățiți șansele de a obține un angajament din partea cumpărătorului.

> *80% dintre agenții comerciali refuză să finalizeze afacerea când cumpărătorul este pregătit pentru aceasta, iar mulți clienți sunt pregătiți s-o finalizeze mai repede decât agenții comerciali.*
>
> IULIE 1994, *SALES AND MARKETING MANAGEMENT*

Capitolul 9
Negocierea
Cum putem găsi un teren comun?

Când tratăm cu oamenii, să ne amintim că nu avem de-a face cu ființe care gândesc rațional, ci cu ființe care reacționează emoțional, sunt frământate de prejudecăți și mânate de mândrie și vanitate.

DALE CARNEGIE

Ce vă vine în minte atunci când vă gândiți la cuvântul „negociere“? Momentul în care v-ați cumpărat ultima mașină? Liderii mondiali care încearcă să ajungă la un acord de pace? Vă gândiți la fabrici, contracte de muncă și pichete de grevă? Sau vă gândiți la ceva mai simplu, cum ar fi achiziționarea unor obiecte de artizanat dintr-o piață de pe o pitorească insulă tropicală?

Oricum ar sta lucrurile, este puțin probabil ca cei mai mulți dintre noi să considere negocierea un lucru plăcut. Când ne gândim la ea, tindem să ne închipuim două tabere certându-se, cu una dintre ele ieșind învingătoare. De fapt, dacă am fi putut, probabil că am fi evitat de-a dreptul orice negociere. N-ar fi mai simplu dacă clienții ar accepta pur și simplu soluțiile noastre fără nicio ezitare? Bineînțeles c-ar fi. De obicei însă, lucrurile nu stau așa.

Din fericire, o negociere reușită este o experiență pozitivă pentru toți cei implicați. Când ne gândim la rolul pe care îl joacă negocierea în domeniul vânzărilor, putem adopta ce atitudine vrem, numai una de respingere nu. Trebuie să privim lucrurile în felul următor: dacă clienții vor să negocieze cu noi, înseamnă că vor să cumpere de la noi. În acest caz, de ce am aborda negocierea dintr-o perspectivă negativă?

Trebuie să abordăm negocierea din mai multe puncte de vedere. Există o latură calitativă, care reflectă reacția emoțională provocată de experiența respectivă. Cuvintele dure, ultimatumurile și amenințările fac în general ca negocierea să fie o experiență negativă pentru una dintre părți sau pentru

amândouă. Latura cantitativă presupune aspecte precum prețul, condițiile, livrarea și serviciile cu valoare adăugată. Câștiguri cantitative superioare pentru vânzător înseamnă adesea câștiguri mai mici pentru cumpărător. Cumpărătorii și vânzătorii vor ajunge să ocupe poziții diferite în cadrul acestui model.

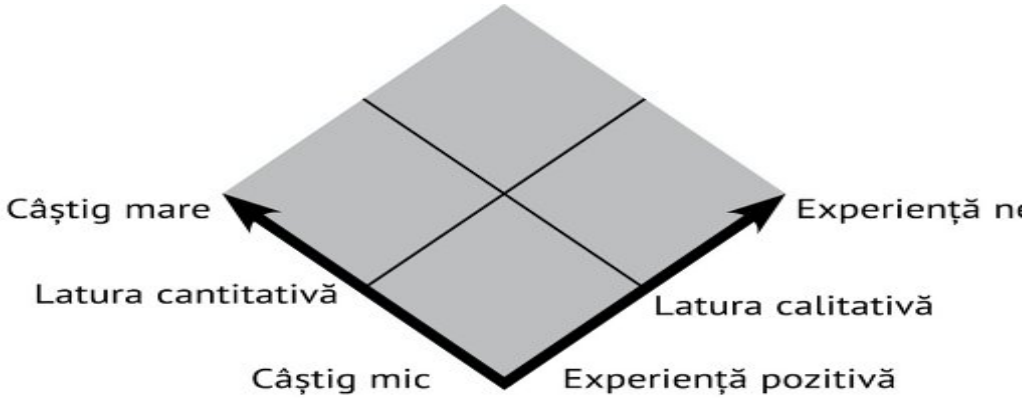


Figura 10. Modelul negocierilor

Negocierea este pur și simplu o parte a procesului de vânzare, în timpul căreia încercăm să ajungem la un punct de vedere comun. Ca să punem bazele unei relații pe termen lung, trebuie ca atât cumpărătorul, cât și vânzătorul să încheie cea mai bună tranzacție posibilă și să facă din nou afaceri împreună. În unele țări, negocierea este un mod obișnuit de a face afaceri. În altele, este posibil ca negocierile să nu fie ceva atât de obișnuit, dar să devină necesare din cauza faptului că potențialul client nu dorește să accepte soluția așa cum i-a fost prezentată. S-ar putea ca el să vrea să umble la prețul nostru, la graficul livrărilor, la contractul de întreținere, la condițiile de garanție sau la alte componente ale soluției, care ar putea fi îmbunătățite spre a-i satisface mai bine propriile nevoi.

Pe lângă faptul de a negocia cu clienții, adesea suntem obligați să negociem cu propriile noastre firme. Când un client ne cere ceva ce produsele și serviciile noastre nu pot realiza în mod obișnuit, este posibil să fim nevoiți să-i întrebăm pe managerii noștri dacă putem răspunde unei asemenea cereri.

De exemplu, poate că politica firmei noastre ne permite să acordăm agenților independenți un comision de 5% pentru echipamentul pe care-l vând pentru noi. Un agent ne cere însă un comision de 10% ca urmare a volumului uriaș al vânzărilor pe care le realizează pentru firma noastră. În acest caz, am putea să fim nevoiți să întrerupem negocierile cu agentul respectiv spre a încerca să negociem alte condiții cu firma noastră.

Ca agenți comerciali profesioniști, nu putem evita negocierile. De aceea trebuie să fim pregătiți. Partea bună este că, dacă pe parcursul procesului de vânzare am reușit să culegem informațiile necesare, ar trebui să fim bine înzestrați pentru negocieri. În baza întrebărilor pe care le-am pus, ar trebui să știm cu ce presiuni se confruntă clientul, ce trebuie să facă produsul sau serviciul nostru pentru el și ce răsplată în plan emoțional stă în spatele deciziei de cumpărare.

Aceasta este tot ce ne trebuie? Ei bine, pentru început da. Este însă util să înțelegem și alte lucruri: 1) diferența dintre negocieri și obiecții; 2) latura umană a negocierilor; 3) tipurile de negocieri; 4) importanța tehnicilor de negociere atât pentru client, cât și pentru agentul comercial. În acest capitol, vom discuta în amănunt despre aceste lucruri.

Dacă stăm să ne gândim bine, negocierea poate fi chiar o activitate distractivă. Dacă cunoaștem realmente nevoile și dorințele unui client și dacă înțelegem cam care sunt factorii ce acționează în cadrul unei negocieri, putem face față cu succes acestui proces. Drept urmare, putem concepe o strategie care să facă din negociere o experiență pozitivă pentru toți cei implicați — clienții noștri, firmele noastre și noi înșine.

Ce anume trebuie să știți atunci când negociați?

• Pregătiți-vă pentru negocieri culegând informații.

• A negocia înseamnă a rezolva problemele și a ajunge la un acord.

• Oricine poate învăța să negocieze bine.

• „A câștiga“ înseamnă a atinge obiectivele cele mai importante, nu a învinge cealaltă tabără.

• Străduiți-vă să soluționați conflictele.

• Folosiți o strategie de colaborare, de rezolvare a problemelor.

• Nu uitați că o problemă apărută în cursul negocierilor poate avea mai multe soluții.

• Informați-vă cât mai temeinic în legătură cu clientul dumneavoastră, în așa fel încât să puteți anticipa și răspunde la solicitările acestuia.

• Puneți întrebări ca să aflați ce vrea cu adevărat clientul.

Negocieri sau obiecții?

Este important să înțelegem diferența dintre nevoia clientului de a negocia și ocazia de a ridica o obiecție. De ce? Dacă un client are obiecții în privința soluției noastre, iar noi considerăm că acestea pot face obiectul unei negocieri, este posibil să ne distrugem credibilitatea. În primul rând, dacă încercăm să negociem, s-ar putea să dăm impresia că-l forțăm

pe client să ia o decizie într-un moment în care problemele sale reale n-au fost atinse. În al doilea rând, nerăspunzând la o obiecție, l-am putea face pe client să creadă că nu suntem atenți la ceea ce-l preocupă pe el în mod real.

Iată un exemplu simplu, menit să ilustreze ceea ce-am spus mai înainte.

Să zicem că achiziționați o comodă și aveți nevoie de un televizor pe care să-l încadrați în ea. Alegeți o anumită marcă și un model. Mergeți la magazin și găsiți aparatul pe care-l doriți. Are tot ce v-ați putea închipui. Mai mult chiar, prețul este mai mic decât ați fi crezut.

Din păcate, televizorul este prea mare pentru spațiul din mobilierul dumneavoastră. Spațiul măsoară 53 cm, iar televizorul are 55 cm. Îi spuneți vânzătorului ce anume doriți, însă el vă oferă transport gratuit, o reducere substanțială și chiar un radio cu ceas dacă faceți achiziția în ziua respectivă. Ce face el? Încearcă să negocieze cu dumneavoastră ca să faceți afacerea cu el. Ce ar trebui să facă vânzătorul? Ar trebui să fie atent la doleanțele dumneavoastră. Ar trebui să observe că aveți obiecții legate de dimensiunea televizorului. Ar trebui deci să vă ofere o soluție alternativă — un televizor care să măsoare 53 cm sau mai puțin.

Încercând să negocieze în loc să răspundă la obiecție, vânzătorul vă face să vă pierdeți timpul și la fel îl pierde și pe-al lui. În plus, nu răspunde la problema care ne interesează cu adevărat — dimensiunea televizorului. Drept urmare, încercând să negocieze fără să ia în calcul obiecția noastră, este posibil să credem că acesta vrea să-și vândă marfa cu tot dinadinsul și să ne hotărâm să mergem în altă parte.

Să luăm un exemplu din lumea afacerilor. Patronul unei firme se mută într-un spațiu mai mare. Îl interesează două lucruri: trebuie să se afle la cel mult 15 km de aeroport, iar spațiul respectiv trebuie să fie suficient de mare ca să găzduiască 25 de angajați.

Dacă agentul imobiliar are un spațiu la 8 km de aeroport, dar acesta nu poate găzdui 25 de oameni, patronul va formula probabil o obiecție. Dacă spațiul respectiv nu poate găzdui numărul de angajați cerut, agentul imobiliar nu-i oferă o soluție menită să-i satisfacă nevoile. El n-are nimic de negociat, pentru că spațiul cu pricina nu îndeplinește criteriile de cumpărare ale patronului firmei.

Dacă clădirea îndeplinește aceste criterii, probabil că agentul imobiliar și cumpărătorul vor începe să negocieze. Negocierea ar putea avea ca obiect prețul, durata contractului de leasing, costurile de reconstrucție, amenajarea

împrejurimilor, data ocupării, opțiunea de cumpărare și multe alte lucruri.

Ceva mai târziu, vom învăța cum să răspundem la obiecții și cum să le rezolvăm. Deocamdată, rețineți că, în calitate de agenți comerciali profesioniști, trebuie să știm foarte bine când să răspundem la obiecții și când să negociem. Clienții noștri își vor da seama dacă știm sau nu să facem acest lucru. Iar când le dovedim că suntem atenți la preocupările lor, încrederea pe care se bazează relația noastră crește.

Ce vă trebuie ca să fiți un bun negociator?

• Convingerea că soluția dumneavoastră este cea mai bună dintre soluțiile care există.

• Perseverența în efortul de a deveni expert în rezolvarea problemelor.

• Nerăbdarea de a afla cât mai multe lucruri despre nevoile clienților.

• Curajul de a renunța la o afacere.

• Disponibilitatea de a exersa.

• Dorința de a crea situații benefice pentru ambele părți.

Latura umană a negocierilor: ce vor oamenii?

Cele mai productive negocieri vizează un singur lucru: obținerea celui mai bun rezultat posibil pentru toată lumea. Cu toții vrem să obținem ceea ce ne trebuie. Clienții noștri vor să simtă că în urma procesului de negociere au obținut o soluție care servește cel mai bine interesele propriei lor organizații sau ale lor înșile. Noi vrem să simțim că l-am ajutat pe client și că în același timp ne-am ajutat propria noastră firmă să obțină un profit acceptabil.

Negocierile devin neproductive atunci când ambele părți își doresc prea mult să câștige. Iată de ce, în calitate de agenți comerciali profesioniști, trebuie să ne facem meseria și să apelăm la aptitudinile pe care le avem în stabilirea relațiilor interumane de fiecare dată când negociem cu clienții noștri. Ca de altfel în fiecare etapă a procesului de vânzare, aceasta înseamnă să ascultăm cu atenție și să încercăm cu adevărat să vedem lucrurile din punctul de vedere al clientului.

Sfaturi cu privire la negociere

• Manifestați entuziasm.

• Apelați la aptitudinile dumneavoastră în domeniul relațiilor interumane.

• Apelați la rațiune, nu la sentimente.

• Fiți atenți la „limbajul trupului“.
• Convingeți, nu manipulați.
• Păstrați-vă integritatea.

Ținând minte aceste lucruri, să revenim la ceea ce am spus în secțiunea referitoare la crearea unei relații amiabile în cursul întrevederii. Dacă o asemenea relație este importantă pentru întreaga legătură de afaceri, ea este vitală în timpul negocierii. Relația amiabilă pe care o stabilim are o legătură directă cu încrederea pe care reușim s-o inspirăm în legăturile noastre de afaceri. Dacă negociem într-o atmosferă de încredere și respect, sunt șanse mai mari ca discuția să se încheie cu succes pentru noi și clienții noștri.

Să luăm un exemplu. Deși nu are legătură cu negocierea, el demonstrează totuși influența extraordinară pe care o au asupra rezultatelor noastre aptitudinile pentru relațiile interumane și capacitatea de a asculta cu atenție.

Într-o zi, un cuplu cu o înfățișare obișnuită intră în biroul președintelui de la Universitatea Harvard, una dintre cele mai prestigioase instituții de învățământ superior din SUA. Ajungând la recepție, cei doi i-au spus recepționerei că voiau să-l vadă pe președinte. Nu aveau programare, dar îi spuseseră secretarei sale că fiul lor decedat urmase cursurile acestei universități. Scopul vizitei era acela de a realiza ceva în campus în memoria fiului lor.

Secretara le-a spus că președintele nu putea să-i vadă pentru că era foarte ocupat. Cu toate acestea, cei doi au fost dispuși să aștepte. Și-au așteptat, și-au tot așteptat. În sfârșit, după aproape două ore, președintele a acceptat fără tragere de inimă să-i vadă.

Înainte de a-i lăsa pe cei doi părinți să vorbească, el a spus că universitatea nu le va permite să ridice un monument comemorativ. Ei l-au informat că nu voiau să înalțe o simplă statuie, ci doreau să ridice o întreagă clădire. Președintele a pus la îndoială faptul că cei doi părinți își puteau permite să realizeze un asemenea monument extravagant și, pe un ton oarecum arogant, i-a înștiințat despre costul foarte mare al inițiativei lor.

Mama, deranjată de atitudinea președintelui, replică: „Doar atât costă?“ Se ridică împreună cu soțul ei, strânse mâna președintelui și ieși din birou. În acel moment, cei doi hotărâră să-și construiască propria lor clădire, în ceea ce avea să devină până la urmă propria lor universitate.

Astăzi, Universitatea Stanford din California este una dintre cele mai renumite instituții de învățământ din SUA.

Nu credeți că rezultatul ar fi putut fi cu totul altul dacă președintele ar fi avut aptitudini pentru relațiile interumane? Ce s-ar fi întâmplat dacă el ar fi început discuția într-un mod amabil? Ce s-ar fi întâmplat dacă ar fi văzut lucrurile din punctul de vedere al părinților și ar fi manifestat înțelegere față de dorințele acestora? Și mai ales, ce s-ar fi întâmplat dacă ar fi pus întrebări nedisimulate, dacă ar fi ascultat cu atenție și dacă i-ar fi lăsat pe cei doi părinți să vorbească mai mult?

Ideea este că, dacă negociem din punctul nostru de vedere, este greu să găsim un teren comun, ca să nu mai vorbim despre o soluție reciproc avantajoasă.

Principiile relațiilor interumane în negociere

- Începeți pe un ton amabil.
- Ascultați cu atenție.
- Permiteți-i celuilalt să își păstreze o imagine bună.
- Încercați să vedeți realmente lucrurile din punctul de vedere al celuilalt.
- Evitați discuțiile în contradictoriu.
- Puneți întrebări.
- Manifestați un interes sincer față de celelalte persoane.
- Respectați părerea celuilalt; nu spuneți niciodată: „N-aveți dreptate.“

Uneori, chiar și atunci când soluția pare să-l avantajeze pe client, este posibil ca rezultatul final să-i lase acestuia un gust amar. Nu uitați: se spune adesea că percepția clientului înseamnă de fapt realitatea. Cu alte cuvinte, dacă o experiență nu-i provoacă un sentiment plăcut, înseamnă că ea nu a fost benefică.

Iată un exemplu simplu, menit să ilustreze această idee.

Să zicem că doriți să cumpărați o pendulă pentru casă. La sfârșit de săptămână, mergeți la magazin și vedeți exact ceea ce vă doriți. Stați chiar lângă ea. Din păcate, pe etichetă este trecut prețul de 200 de dolari, iar dumneavoastră v-ați propus să cheltuiți maximum 100 de dolari. Vânzătorul vine la dumneavoastră și spune: „Este drăguță, nu-i așa?“ Dumneavoastră-i răspundeți: „Da. Care este cel mai mic preț pe care l-ați accepta pentru ea?“ Iar vânzătorul vă răspunde: „Dumneavoastră cât ați oferi?“ „V-aș da 100 de dolari.“ La care vânzătorul zice: „Adjudecat.“

La început, probabil că sunteți mulțumit de achiziția făcută. Dar ce se întâmplă atunci când mergeți cu mașina către casă și începeți să reflectați la experiența trăită? Vă gândiți că poate ați plătit prea mult? În definitiv, vânzătorul v-a acceptat oferta imediat. Ținând seama de acest lucru, mai sunteți mulțumit de decizia de cumpărare pe care ați luat-o?

Când cumpărătorii suntem noi înșine, înțelegem ce simt clienții noștri atunci când nu negociem într-o manieră care să-i facă să se simtă mulțumiți de decizia lor. Aceasta nu înseamnă că trebuie să fim de acord cu ei în orice privință, ci doar că atât ei, cât și noi am putea fi nevoiți să dăm și să acceptăm ceva pentru ca toată lumea să fie mulțumită de afacere.

Tom Foglesong, responsabil pentru relațiile cu clienții în cadrul unei firme de consultanță pentru servicii de tehnologie a informației, își amintește cum negocierea l-a făcut pe unul dintre clienții săi să se simtă și mai mulțumit că făcea afaceri cu firma sa în acel moment.

„Aveam un contract cu una dintre cele mai prospere 100 de firme din SUA, pentru care eram plătiți în funcție de numărul de ore lucrate. Dacă aveam 150 de consultanți la lucru, întocmeam factura pentru orele lucrate de cei 150 de oameni. În acest mod, am reușit să punem bazele unei relații de afaceri cu riscuri foarte mici din punctul nostru de vedere.

Clientul ne-a spus că voia să încheie cu noi un contract cu sumă fixă. Am conceput un astfel de contract și l-am prezentat directorului de producție și persoanei care se ocupa de contracte de la firma parteneră. Acestora le-a plăcut soluția noastră, dar au spus că realmente nu-și puteau permite să plătească prețul cerut. Din acel moment, a trebuit să ne gândim cum să suportăm o parte din risc împreună cu clientul și în același timp cum să facem astfel încât situația să fie benefică și pentru firma noastră.

Negocierile au durat aproape cinci luni și au fost destul de intense. Ei au renunțat la unele lucruri, iar noi la altele. În final, am putut reduce prețul datorită faptului că am găsit o serie de mijloace de a menține volumul serviciilor prestate și productivitatea la același nivel cu resurse mai puține din partea firmei noastre.

A fost o experiență cu totul deosebită, care a întărit cu adevărat relația dintre noi. Clientul a apreciat implicarea noastră în proiectul respectiv și disponibilitatea de a ne asuma o parte din risc. Noi am apreciat dialogul deschis pe care l-am avut cu cei doi importanți factori de decizie. A fost realmente o afacere benefică pentru ambele părți.“

Obstacole apărute în cursul unei negocieri

- Clientul nu este dispus să discute despre problemele apărute
- Puncte în litigiu
- Personalități puternice
- Lipsa afinităților
- Teama de a-l pierde pe client
- Planuri ascunse

- Nepotriviri de caracter
- Obstacole de ordin cultural și lingvistic
- Factori de decizie neașteptați sau necunoscuți
- Lipsa mandatului de a negocia

Tipuri de negociere

De obicei, vom întâlni două tipuri de negociere: simple și complexe.

O negociere simplă are loc adesea într-un interval de timp scurt și este determinată de o nevoie urgentă. Negocierea simplă este eficientă atunci când timpul este limitat, când avem de-a face cu un singur cumpărător și când există o problemă importantă. De exemplu, se poate ca un client să aibă o mașină care se defectează în plin proces de producție. Fără aceasta, firma nu va putea să onoreze comenzile câtorva clienți importanți. Singura posibilitate de a face rost repede de o mașină nouă constă în a aduce una cu un avion particular dintr-un alt oraș. În acest caz, cât timp credeți că vom pierde cu negocierile? Evident, decizia se va lua foarte repede. Clientul are nevoie de marfă imediat, deci nu va fi în măsură să negocieze prea mult prețul. Iar dacă furnizorii nu pot livra marfa în limita timpului de care dispun clienții, ei n-au ce să negocieze.

În cazul negocierilor simple, sentimentul este cel care determină adeseori decizia. De aceea motivul dominant al cumpărării este în mod obișnuit destul de clar. În exemplul nostru, acesta este, evident, supraviețuirea.

Negocierile complexe sunt necesare atunci când timpul nu este limitat, iar numărul întâlnirilor, al variabilelor și al factorilor de decizie este mai mare. De exemplu, să presupunem că o firmă își propune ca în termen de 12 luni să înlocuiască întreaga linie de producție ca să crească productivitatea și să scadă costurile. În acest caz, negocierile ar putea fi mai complexe. Negocierile complexe au loc de regulă atunci când procesul de aprovizionare durează mai mult. Ele pot consta în mai multe întâlniri, iar pentru obținerea contractului pot depune oferte mai multe firme. În acest gen de negocieri se poate ca interesul principal și motivul dominant al cumpărării să fie mai greu de identificat. În definitiv, fabrica nu este neapărat în pericol de a fi închisă. Conducerea poate că vrea doar să sporească rentabilitatea producției.

De ce trebuie să înțelegem diferența? Pentru că acest lucru ne ajută să negociem mai bine. De exemplu, dacă suntem implicați într-o negociere simplă, știm că suntem mai în

măsură să ținem la preț și să facem mai puține concesii clienților noștri. Rețineți: aceasta nu înseamnă să practicăm prețuri excesiv de mari ca să profităm de situație, ci înseamnă că avem un control mai mare asupra prețului și a altor clauze contractuale.

În negocierile complexe, apelăm de obicei mai mult la strategie. Va trebui să cunoaștem mai multe lucruri despre concurenții noștri. Va trebui să punem mai multe întrebări ca să aflăm interesul principal și motivul dominant al cumpărării. Probabil că va trebui să dăm dovadă de mai multă imaginație în elaborarea soluției, deoarece pentru încheierea afacerii concurează mai multe firme.

Oricum, trebuie să fim foarte atenți cum abordăm procesul de negociere. Ar trebui să avem o strategie de negociere care să-i facă pe clienți să se simtă mulțumiți că ei colaborează cu noi.

Cum putem facilita comunicarea în cursul negocierilor?

- Ascultați ca să înțelegeți, nu ca să știți ce să răspundeți.
- Gândiți cu mintea, nu cu inima.
- Puneți întrebări la obiect.
- Stabiliți un contact vizual.
- Nu întrerupeți.
- Răspundeți la obiect.

Ce trebuie să știm despre tehnicile de negociere?

De-a lungul vieții, am fost nevoiți să negociem de foarte multe ori. Copii fiind, poate am negociat ca să primim o prăjiturică în plus înainte de ora de culcare. Ca adolescenți, s-ar putea să fi negociat cu părinții să ne lase în oraș până noaptea târziu. Ca adulți, am negociat când ne-am angajat, când ne-am cumpărat o mașină și chiar când a fost vorba despre unele aspecte legate de relațiile noastre personale.

Ce ne învață aceste situații despre negocierile care au loc în lumea afacerilor?

Cel mai probabil, am învățat că sunt lucruri pe care le facem sau pe care alții le vor face pentru ca discuția să avanseze în speranța găsirii unui teren comun. În domeniul vânzărilor, aceste acțiuni formează un ansamblu de tehnici bine definite, pe care una dintre părți le-ar putea folosi ca să obțină un anumit răspuns din partea celeilalte.

În unele cazuri, cumpărătorii pot folosi aceste tehnici ca să ne determine să facem concesii înainte de a obține un angajament. Alteori, s-ar putea să avem noi nevoie de ele atunci când solicitările clienților noștri nu sunt realiste sau când nu suntem autorizați să oferim ceea ce ne cer ei. În plus, cunoscând aceste tehnici, putem să reacționăm în mod corespunzător dacă un client le folosește în cursul procesului de negociere.

De-a lungul timpului, ele au fost utilizate ca tactici de manipulare. Chiar și în prezent, există agenți comerciali și clienți care le folosesc ca să iasă „câștigători" în negocieri, pe când, în realitate, dorința exagerată de a câștiga creează în mod obișnuit o atmosferă ostilă, în care toată lumea pierde.

Cum putem să ne asigurăm, în calitate de agenți comerciali profesioniști, că nu folosim aceste tehnici ca să-i manipulăm pe clienți?

În primul rând, trebuie să avem permanent în minte ce anume dorim să obținem în final. Să ne gândim la negocierile pe care le purtăm în viața personală. Dacă negociem ca să ajungem la un acord în privința unui aspect legat de căsnicia noastră, probabil că facem aceasta în speranța stabilirii unei relații durabile cu partenerul. Vrem să creăm o atmosferă de respect și încredere reciprocă.

La fel, trebuie să începem negocierile de afaceri cu gândul numai la rezultatul final. De exemplu, dacă ne propunem să încheiem un contract global cu un client foarte important, tot ceea ce vom face în cursul negocierilor trebuie să fie îndreptat spre atingerea acelui obiectiv. Aceasta înseamnă să ne concentrăm asupra problemelor pe măsură ce ele apar. Înseamnă, de asemenea, să facem tot ce ne stă în putere ca să rezolvăm acele probleme și să-l facem pe client să se simtă mulțumit că face afaceri cu noi. Dacă el vrea să facă afaceri cu noi, obiectivul încheierii unui contract global poate fi ușor atins.

În al doilea rând, trebuie să avem o atitudine corespunzătoare pe tot parcursul negocierilor. Nu trebuie să ne propunem niciodată să folosim aceste tehnici ca să-i manipulăm pe clienți. În condițiile actuale, când vânzarea vizează în primul rând stabilirea unei relații trainice, dorința de a obține „victoria" folosind tactici dure de negociere nu va face altceva decât să-i îndepărteze pe clienți. Dacă ne vom concentra în primul rând asupra stabilirii unei relații durabile, vom avea șanse mai mari de a ajunge la o înțelegere benefică pentru toată lumea.

În paginile următoare, vom analiza mai amănunțit câteva dintre cele mai utilizate tehnici de negociere.

Tehnica renunțării

Ați fost vreodată pe punctul de a cumpăra un produs sau un serviciu, dar ați renunțat din cauză că n-ați ajuns la un acord în privința unei chestiuni importante?

Renunțarea este poate una dintre cele mai eficiente tehnici. În cazul unui client, aceasta înseamnă: „Am mers cât de departe s-a putut.“ În cazul celui care vinde, renunțarea înseamnă: „Am făcut tot ce puteam face.“ Există o vorbă care spune: „Știi că ești un vânzător cu experiență atunci când ai făcut o afacere importantă, când ai pierdut o afacere importantă și când ai renunțat la o afacere importantă.“

De ce am vrea să renunțăm la o afacere importantă? Uneori, pentru că ceea ce ne cere clientul nu este în interesul firmei noastre. Alteori, pentru că am făcut toate concesiile posibile, iar clientul tot n-a fost de acord cu soluția oferită. Țineți minte: a renunța nu înseamnă a ne retrage oferta și nici a rupe relația cu celălalt, ci doar a nu fi dispuși să schimbăm soluția în această fază a procesului de vânzare.

Eileen Levitt, președinta companiei HR Team din Columbia, Maryland, a renunțat la un potențial client deoarece acesta n-a vrut să plătească un avans pentru a beneficia de serviciile de recrutare a personalului oferite de firma sa.

„Politica noastră este să cerem un avans înainte de a începe treaba. Odată, m-am întâlnit cu un client potențial care voia să-i găsim o persoană pentru un post de răspundere. I-am cerut să achite un avans, restul urmând să-l plătească la angajarea persoanei respective. N-a vrut să plătească avansul — sau arvuna, cum îi spunem noi, cei din branșă. Voia să negocieze această chestiune.

I-am spus că aceasta este politica firmei noastre. I-am explicat că, pentru a-i găsi o persoană pentru un post de răspundere cum este cel oferit de el, se fac o mulțime de cheltuieli. Dacă sunt necesare șase luni ca să găsim pe cineva pentru acel post, iar până atunci nu primim niciun ban, înseamnă că în tot acest timp lucrăm practic pe gratis. Dacă nu am percepe un avans, clienții s-ar putea răzgândi oricând după ce vom fi început treaba.

Răspunsul său a fost următorul: «Ei bine, ținând seama de posibilitățile pe care le oferă această companie, de direcția în care ne îndreptăm și de persoanele cu care avem legături, aș crede că ați vrea să vă ocupați imediat de acest lucru.» I-am răspuns: «Vreți, deci, să ne angajăm față de dumneavoastră?» «Da», mi-a spus. Atunci, l-am întrebat: «În ce fel vreți să vă angajați dumneavoastră față de noi?» Nu mi-a răspuns.

În acel moment, i-am spus pe un ton binevoitor: «De ce nu încercați să vorbiți cu o altă firmă de recrutare, să vedeți dacă este dispusă să facă ceea ce vreți dumneavoastră? Dacă poate face acest lucru, atunci ar trebui să apelați la ea. Dacă nu poate și vreți să găsim noi persoana potrivită pentru postul respectiv, dați-mi un telefon.» După întâlnire, am aflat că o parte dintre informațiile pe care mi le dăduse despre posibilitățile și legăturile firmei sale erau exagerate. Așa încât am fost sigură că am făcut bine renunțând la afacere.

În domeniul nostru, solicitările clienților sunt judecate adesea în funcție de disponibilitatea lor de a se angaja față de noi prin plata unui avans. De multe ori, cu toate că ne este greu, suntem nevoiți să renunțăm cu tact la o afacere. Altfel ar fi afectată situația financiară a organizației noastre și capacitatea de a obține profit.“

Așa cum demonstrează povestea relatată de Eileen, renunțarea nu este o tehnică pe care agenții comerciali o folosesc ca să-i manipuleze pe clienți. Adeseori ea ne ajută pur și simplu să ne asigurăm că acel client este la fel de dornic cum suntem și noi să stabilim o relație.

Dacă vreodată vom fi nevoiți să renunțăm, va trebui să facem aceasta fără să-l jignim pe client. Va trebui să fim amabili și binevoitori ca Eileen. Am putea spune ceva de genul: „Se pare că am intrat într-un impas. Apreciez posibilitatea de a fi colaborat cu dumneavoastră până în prezent. Se pare că aveți nevoie de cineva care să poată merge ceva mai departe. Din păcate, de data aceasta nu suntem noi aceia. Vă rog să nu ne uitați pe viitor.“

Și în acest caz, ceea ce veți spune depinde de dumneavoastră. Ideea este să nu folosiți niciodată renunțarea pentru a-l determina pe client să cumpere. Renunțați la negocieri doar dacă ați făcut tot ceea ce puteați face și dacă, mergând mai departe, ați fi putut afecta situația firmei dumneavoastră.

Trebuie să fim conștienți că unii cumpărători vor folosi renunțarea pentru a ne determina să facem concesii. Aceștia ne vor spune foarte clar că sunt dispuși să se retragă de la negocieri dacă nu le vom satisface cererile.

Ce trebuie să facem în acest caz? Depinde de persoană, de relația existentă și de chestiunile în discuție. Trebuie să ne bazăm pe judecata noastră și pe experiența căpătată în relația cu clientul.

Tehnica persuasiunii

De multe ori folosim această tehnică de negociere fără să ne dăm seama. De ce? Pentru că, atunci când căutăm să-l convingem pe client în cursul negocierilor, ne întoarcem pur și simplu de unde am plecat și facem apel la logica aflată în spatele motivului afectiv de a cumpăra. Arătăm încă o dată care sunt problemele, care sunt adevăratele răspunsuri și de ce este normal să mergem mai departe.

Dacă vrem să reușim să-l convingem mai ușor pe client, trebuie să ținem minte faptul că cea mai bună modalitate de a stârni interesul cuiva pentru ideile noastre este să fim noi interesați de ale lui. Cu alte cuvinte, trebuie să le punem clienților suficient de multe întrebări ca să aflăm ce anume este important pentru ei. Trebuie să luăm notițe și să folosim informațiile culese spre a ne pregăti pentru chestiunile controversate ce pot apărea în cursul negocierilor. Priviți lucrurile în felul următor: când mergeți într-o sală de tribunal, ce jurat are de obicei cea mai mare putere de convingere asupra celorlalți juriați? De regulă, cel care ia cele mai multe notițe și este cel mai pregătit pentru discuții.

Tehnica tăcerii

De multe ori când negociază, clienții — în special agenții de aprovizionare profesioniști — spun lucruri pe care în realitate nu le iau în serios, ca să provoace o reacție emoțională din partea vânzătorului. Este ca și cum ar merge la pescuit. Clientul aruncă momeala doar ca să vadă dacă mușcăm. De exemplu, drept răspuns la prețul comunicat de noi, un client poate spune cu emfază: „Cred că glumiți! Este ridicol!“

Într-o asemenea situație, tăcerea este cel mai bun răspuns. Dacă tăcem, nu manipulăm. Vrem numai ca atmosfera să nu devină ostilă și să nu provocăm un conflict. Tăcerea ne permite să facem un pas înapoi și să ne gândim la următoarea mutare din cadrul negocierii.

Dacă reacția noastră este la fel de afectată și de hotărâtă să-i țină piept, l-am putea face pe client să intre în defensivă sau să creadă că greșește. În plus, am putea fi înclinați să facem concesii inutile de teama de a nu pierde afacerea. Păstrând tăcerea, dispunem de câteva secunde pentru a hotărî dacă acordarea unor concesii contractuale reprezintă într-adevăr cea mai bună opțiune.

Tăcerea poate avea un dublu efect. Clientul nostru poate tăcea după ce i-am acordat ultima concesie. Poate sta acolo, uitându-se la noi fără să spună nimic. Poate că se gândește cu realism și sinceritate la ceea ce-am spus.

Trebuie să acceptăm însă faptul că, în unele situații, clienții păstrează tăcerea numai ca să vadă dacă vom continua să vorbim — și poate să facem concesii. De ce are succes această tactică? Tăcerea provoacă neliniște. Iar cum cei mai mulți dintre noi nu se simt bine când sunt neliniștiți, tindem să vorbim. Primul care vorbește va face, în general, o concesie.

Tehnica timpului limitat

Când citim ziarul, vedem adesea anunțuri de genul: „Vânzare în scopul retragerii din afaceri“ sau „Vânzare de lichidare“. Este un exemplu clasic de constrângere de ordin temporal, o tehnică de negociere folosită de ambele părți pentru a crea un sentiment de urgență, cu scopul de a grăbi obținerea unui angajament.

De exemplu, dacă o firmă își încetează activitatea, vânzătorul este obligat să scape de stocul de marfă până la o anumită dată. Pe de altă parte, cumpărătorul are un anumit număr de zile la dispoziție ca să realizeze achiziția înainte ca porțile firmei să se închidă efectiv.

În relațiile dintre firme, constrângerile de ordin temporal au legătură de obicei cu durata procesului de producție și cu anumite evenimente. De exemplu, în cazul lansării pe piață a unui program informatic revoluționar, oferta promoțională poate fi valabilă câteva săptămâni, așa încât clientul are la dispoziție un interval de timp limitat în care poate beneficia de prețul special. Realizarea unui anumit aparat poate necesita 12 săptămâni, caz în care clientul trebuie să facă achiziția la o anumită dată, în așa fel încât cerințele procesului de producție să poată fi respectate.

Când vine vorba despre constrângerile de ordin temporal, nu trebuie să creăm niciodată termene artificiale cu scopul de a-i obliga pe clienți să accepte un angajament. Țineți minte: aceste tehnici de negociere vizează crearea unei experiențe pozitive pentru ambele părți. Dacă clienții noștri au într-adevăr de câștigat din realizarea unei achiziții într-un anumit interval de timp, suntem datori să le spunem acest lucru — mai înainte chiar de începerea negocierilor. Dar dacă folosim timpul doar ca să-i determinăm să cumpere, comportamentul nostru de agenți comerciali profesioniști nu este corect.

Și cumpărătorii pot avea constrângeri reale de ordin temporal care ne pot determina să scurtăm durata de realizare sau să livrăm mai repede produsele și serviciile. Totuși, când constrângerile de natură temporală ale clientului devin un factor în cursul negocierilor, ele sunt de obicei în avantajul acestuia.

Iată de ce. Cunoașteți poate Principiul lui Pareto, care mai este cunoscut sub denumirea de „regula 80–20“. Aplicată la negocieri, ea sună astfel: 80% dintre concesii se fac în general în ultimele 20% din timpul rezervat negocierilor.

Cu alte cuvinte, dacă clientul este presat de timp, este mai probabil să facem concesii la sfârșitul negocierilor ca să obținem repede un angajament. În asemenea situații, agenții comerciali au tendința să promită mai mult decât pot face. Important este să fim pregătiți să abordăm problemele de ordin temporal ale clientului într-o manieră realistă, care să-l ajute pe client, dar care să nu afecteze în ultimă instanță reputația firmei noastre ajungând în situația de a nu putea să ne respectăm angajamentul.

Tehnica întocmirii contractului

Această tehnică este destul de des folosită în domeniile în care problema finanțării sau chestiuni de altă natură joacă un rol important în achiziția finală. Iată cum anume poate fi utilizată ea în procesul de negociere: să zicem că vreți să cumpărați o casă, dar nu sunteți hotărât. Ați ajuns într-un impas în negocierile cu agentul comercial din cauză că nu sunteți de acord cu unele condiții. În acest moment, s-ar putea ca el să vrea să stimuleze discuția. V-ar putea spune să vă continuați demersurile și să faceți o cerere de împrumut sau să completați niște acte legate de cumpărarea casei. Înseamnă oare că ați acceptat un angajament? Nu neapărat. În acest mod însă, afacerea merge înainte.

Ca agenți comerciali profesioniști, nu este indicat să folosim această tehnică dacă nu am răspuns obiecțiilor formulate de client. Dacă există obiecții nerezolvate, încercarea de completare a actelor poate fi considerată o mișcare agresivă de manipulare. Vom apela la această abordare doar dacă discuția intră în impas și dacă noi credem că întocmirea unor documente ar putea grăbi finalizarea inevitabilă a afacerii.

Folosirea contractului de vânzare-cumpărare ca instrument de negociere poate da rezultate și după încheierea afacerii, mai ales în situațiile în care una dintre părți nu respectă condițiile din contract.

Pe Leonard Frenkil, vicepreședinte în cadrul firmei Washington Place Management din Maryland, utilizarea condițiilor contractuale l-a ajutat să beneficieze de servicii mai bune din partea unuia dintre furnizori.

„Colaboram cu o firmă de aplicații informatice care nu respecta condițiile unui contract“, spune Len. „Am încercat în repetate rânduri să rezolvăm situația, dar fără folos. În cele din

urmă, când ne-am întâlnit cu ei, am scos contractul și am început efectiv să-l citim. Când am terminat, am spus: «Trebuie să faceți ceea ce ați promis.» Președintele firmei respective a zis că va rezolva problema și așa a și făcut. Am constatat imediat o îmbunătățire a serviciilor oferite de ei.“

Tehnica amânării sau a inactivității

Ați spus vreodată unui vânzător: „O să mă mai gândesc“ înainte de a cumpăra ceva? Probabil că da. De multe ori, amânarea cerută de dumneavoastră a fost cât se poate de îndreptățită. Poate că ați avut nevoie de timp ca să vedeți ce bani aveți. Poate ați vrut să vedeți ce oferă alți furnizori. Sau poate a trebuit să cereți părerea altora, de pildă a soțului sau a soției, înainte de a vă hotărî să cumpărați.

Clienții noștri sunt la fel. Așa cum am arătat când am discutat despre evaluarea poziției clientului, ei au adeseori nevoie de timp ca să analizeze o multitudine de factori înainte de a încheia contractul. Noi însă, în calitate de agenți comerciali profesioniști, trebuie să învățăm să ne dăm seama dacă o amânare este sau nu este justificată, ori dacă este pur și simplu o tehnică de negociere utilizată spre a ne determina să schimbăm ceva legat de oferta sau de prețul nostru.

Cum stabilim, așadar, dacă este într-adevăr vorba despre inactivitate? Și de această dată, va trebui să punem anumite întrebări. Pare simplu, dar în realitate mulți agenți comerciali răspund la fraza: „O să mă mai gândesc“ spunând: „Cât timp vă trebuie ca să faceți aceasta?“ sau „Când vă pot da un telefon ca să aflu ce ați hotărât?“ Rareori mergem suficient de adânc ca să aflăm motivul real al amânării. Noi doar o acceptăm.

În loc să facem acest lucru, trebuie să-i spunem clientului că înțelegem necesitatea de a evalua soluția, examinând în același timp ceva mai atent problema spre a vedea dacă amânarea nu este cauzată de altceva. De exemplu, am putea spune: „Este important ca dumneavoastră să aveți suficient timp pentru a evalua toate datele. Îmi puteți spune ce anume vă face să ezitați?“ Sau: „Care sunt câțiva dintre factorii de care țineți seama în luarea deciziei?“

Identificându-ne cu clientul și punându-i întrebări deschise, vom fi mai în măsură să stabilim adevăratele motive ale inactivității sale. Când vom afla acele motive, vom putea înțelege mai bine ce trebuie să facem în cursul negocierilor ca să-l ajutăm pe client să se hotărască.

Tehnica mandatului limitat

Dacă ne-am pregătit cum trebuie în vederea abordării clientului și am cules informațiile necesare, ar trebui să știm dacă persoana noastră de contact este sau nu este factorul de decizie. Ar mai trebui să știm în ce măsură persoana respectivă este îndreptățită să negocieze principalele aspecte ale afacerii. Desigur, nu dispunem întotdeauna de asemenea informații. De aceea trebuie să știm ce să răspundem dacă clientul spune că nu are autoritatea de a accepta anumite condiții. Să zicem, de pildă, că ne ocupăm cu găsirea de locuri de muncă pe bază de contract pentru lucrătorii temporari. Clientului nostru, director de resurse umane, îi oferim un contract pe un an prin care ne obligăm să-i asigurăm personalul necesar pentru activitatea de servire a clienților. După ce i-am prezentat oferta, directorul respectiv ne informează că valoarea contractului nostru este mai mare decât cea pe care o poate el aproba.

Înseamnă oare că nu clientul nostru este factorul de decizie? Sau că este totuși cel care ia decizia, dar pur și simplu nu-și poate pune semnătura pe contract? Ori înseamnă că folosește o tehnică de negociere cu scopul de a ne facem să ne mai gândim în privința prețului?

Dintre atâtea variante de răspuns, cum știm care este cea corectă? Și în acest caz trebuie să punem anumite întrebări ca să stabilim cum stau de fapt lucrurile. De exemplu, am putea spune: „Când veți vorbi cu șeful dumneavoastră, îi veți recomanda să încheie cu noi contractul, nu-i așa?“ sau „Acest lucru ne va împiedica oare să mergem mai departe?“

Acestea sunt însă simple sugestii. Trebuie să punem întrebările care se potrivesc stilului propriu, dar și să obținem acele răspunsuri de care avem nevoie.

Ce se întâmplă în cazul în care clientul este realmente de partea noastră și este sincer atunci când spune că trebuie să ceară părerea factorului de decizie? În acel moment, trebuie să încercăm să colaborăm cu clientul și să anticipăm câteva dintre lucrurile care l-ar putea frământa pe factorul de decizie. În funcție de ceea ce spune clientul nostru, putem să-i arătăm în ce fel soluția noastră rezolvă problemele respective. Înarmat cu aceste informații, el va ști ce să-i răspundă factorului de decizie atunci când chestiunile cu pricina vor apărea în cursul discuției.

În cazul în care, după ce i-am pus clientului întrebările respective, ajungem la concluzia că acesta folosește mandatul de negociere pe post de tehnică de tergiversare, vom aborda situația altfel. Îi putem spune clientului că apreciem faptul că simte nevoia de a se consulta cu altcineva. Apoi va trebui să-i punem câteva întrebări suplimentare ca să stabilim adevăratul motiv al ezitării sale.

În ceea ce privește mandatul de negociere, este la fel de important pentru noi să știm pe ce anume ne bazăm atunci când negociem. De pildă, ce reduceri putem oferi fără să întrebăm autoritatea superioară? Ce „adaosuri“ (despre care vom vorbi ceva mai târziu în acest capitol) putem include fără să obținem aprobare? Răspunsurile la aceste întrebări sunt extrem de importante. Ca să negociem bine, trebuie să știm exact în ce limite putem satisface doleanțele clienților noștri.

Ce se întâmplă dacă clientul ne cere ceva ce nu avem autoritatea de a-i oferi? Evident, trebuie să ne retragem de la negocieri și să cerem părerea conducerii. În caz contrar, riscăm să oferim prea mult. Bineînțeles, noi vrem să-l ajutăm pe client. De multe ori însă, agenții comerciali entuziaști au obiceiul de a face orice ca să satisfacă cererile clienților pe cheltuiala propriilor companii. Nu trebuie să ezităm niciodată să spunem că trebuie să verificăm la birou înainte de a stabili amănuntele. Clienții ne vor respecta pentru dorința noastră de a încerca, iar firmele noastre vor aprecia eforturile pe care le facem.

Tehnica „întâi dumneavoastră“

În vechile modele de negociere, vânzătorii și clienții se certau adeseori cine să înceapă. De ce? Teoria spune că cine face primul pas este în dezavantaj.

Să explicăm. Vă aduceți aminte de exemplul cu pendula? Noi suntem cei care am făcut primul pas spunând cât eram dispuși să plătim. De aceea n-am mai putut să aflăm dacă vânzătorul ar fi acceptat un preț mai mic. Știa deja că-i vom da 100 de dolari. De ce ne-ar spune că ne va da ceva cu 900 de dolari dacă știe că suntem dispuși să cheltuim 1 000 de dolari?

Ce se întâmplă, deci, când îi facem clientului o ofertă? Nu facem de fapt primul pas? Este posibil ca un client să folosească această tehnică pentru a obține de la noi un anumit preț sau anumite condiții contractuale? Este posibil, dar numai dacă acesta nu crede că-i vom oferi o soluție unică la un preț acceptabil.

În contextul lucrării de față, nu trebuie să reprezinte o problemă faptul că noi suntem cei care facem primul pas. Pe parcursul procesului de vânzare, împreună cu clienții noștri, creăm o atmosferă de încredere și respect reciproc. Dacă facem ceea ce trebuie, vom obține în permanență informații care ne vor ajuta să înțelegem restricțiile financiare de care trebuie să țină seama clientul. De asemenea, vom elabora o soluție menită să satisfacă o nevoie, nu o cerință privind un anumit preț.

Să zicem, de pildă, că sunteți artist decorator. Clientul dumneavoastră vrea ca în interval de un an să-i reamenajați interiorul întregii sale clădiri cu două niveluri, care adăpostește birouri. Îi faceți o ofertă. El vă spune că bugetul său nu poate acoperi costul. Dar datorită încrederii și relației amiabile pe care o are cu dumneavoastră, vrea totuși să vă ocupați de lucrare. Din păcate, nu puteți coborî prețul, pentru că deja i-ați oferit cel mai bun preț posibil, știind că ar putea avea o problemă cu banii. Soluția? În urma negocierilor, cădeți de acord ca el să-și reamenajeze primul nivel anul acesta, iar cel de-al doilea nivel, anul viitor. Clientul acceptă, iar dumneavoastră semnați contractul.

A contat în vreun fel faptul că, în această situație, dumneavoastră ați făcut primul pas? Categoric nu. Într-o atmosferă de încredere și respect, acest lucru n-are importanță. Tot ceea ce contează este ca toată lumea să fie mulțumită în privința rezultatului final și ambele firme să aibă de câștigat în urma aplicării soluției.

Tehnica ultimatumului

Unii confundă ultimatumul cu renunțarea. Cele două tehnici sunt însă total diferite. Când renunțăm, spunem că am mers cât de departe am putut, dar lăsăm oferta pe masă. În schimb, când îi dăm clientului un ultimatum, îi spunem de fapt: „Fă asta, altfel…“ De exemplu: „Dacă nu semnăm contractul până joi, îmi voi retrage oferta.“ Sau: „Vă pot oferi acest preț numai dacă veți cumpăra 1 000 de astfel de articole.“

Indiferent cum stau lucrurile, ultimatumul este folosit în relațiile de afaceri doar dacă este absolut necesar. Ultimatumurile nu lasă nicio ieșire clienților. Ele reprezintă un atac la adresa sentimentelor acestora și-i determină să adopte o atitudine defensivă. Risipesc practic orice speranță de a purta o discuție rodnică cu clienții noștri în vederea elaborării unor soluții originale pe parcursul procesului de negociere.

De ce atragem atunci atenția asupra lor? În primul rând, deoarece și clienții ne pot da ultimatumuri, trebuie să știm că ele pot avea menirea de a ne determina să facem mai multe concesii. În acest caz, trebuie să reacționăm făcând apel la simțul etic și la corectitudinea clientului. Dacă, după pronunțarea unui ultimatum, mai credem că merită să finalizăm afacerea, trebuie să ne gândim să lăsăm ușa deschisă.

Am adus în discuție problema ultimatumurilor și pentru că, uneori, facem efectiv tot ceea ce ne stă în putere pentru ca lucrurile să avanseze. Pur și simplu, nu mai rămâne nimic de negociat, iar continuarea discuțiilor nu mai are niciun rost. În

loc să renunțăm și să lăsăm soluția pe masă, alegem să ne retragem definitiv oferta mai ales pentru că am ajuns la concluzia că relația de afaceri nu va fi benefică pentru firma noastră. În asemenea situații, suntem datori față de firmă și de noi înșine să retragem contractul și să ne vedem de treabă.

Nu trebuie să folosim niciodată ultimatumurile doar pentru a-i determina pe ceilalți să accepte un angajament. Ultimatumul este mai mult o tehnică de finalizare a negocierilor, care ne permite să ne concentrăm atenția asupra unor afaceri mai rentabile.

Tehnica adaosurilor

Vi s-a oferit vreodată ceva „gratuit“ doar pentru a fi determinați să cumpărați? Aceasta este așa-numita tactică a adaosurilor — articole sau servicii suplimentare, care ne fac să credem că pentru banii dați vom primi o ofertă mai bună.

Trebuie oare să oferim încă de la început asemenea adaosuri cu speranța că vom evita negocierile? Nu, dacă acestea nu fac parte dintr-o campanie promoțională specială, destinată tuturor clienților. De regulă, vom aștepta și vom oferi astfel de adaosuri când ne vom apropia de finalizarea afacerii. În unele cazuri, ca să negociem, nu avem nevoie de adaosuri; putem apela la ele doar ca să-i dovedim clientului că-l apreciem.

Esther Hanlon este responsabilă pentru relațiile cu clienții la firma CMS Hartzell, producătoare de matrițe pentru turnare sub presiune și prin injecție. Ea povestește despre o negociere în care un adaos a ajutat-o să obțină un contract de 9,4 milioane de dolari — unul dintre cele mai mari contracte pe care le-a obținut vreodată pentru firma ei.

„Fuseserăm contactați de un client mai vechi care avea șansa de a obține un contract destul de mare pentru aprovizionarea unei agenții guvernamentale cu un anumit produs. Ca să poată onora contractul, clientul avea nevoie de tot felul de piese, pe care noi puteam să le fabricăm. Cei de la firma respectivă ne-au solicitat, nouă și altor câțiva furnizori, să le prezentăm o ofertă.

Când am ajuns la masa negocierilor, principala chestiune controversată a fost timpul. Acesta era deosebit de important pentru clientul nostru, deoarece, pentru fiecare zi de întârziere, el urma să plătească o penalizare. Iar dacă noi nu-i livram marfa la timp, puteam să-l punem în imposibilitatea de a furniza produsele la data stabilită.

Chiar dacă termenul era foarte strâns, am fost de acord cu el. Clientul respectiv ezita însă în continuare să ne încredințeze comanda. Acest contract era foarte important pentru firma

noastră. În plus, știam că aveam nevoie de un răspuns ca să putem trece la realizarea unui program de producție și-așa foarte susținut. Așa încât a trebuit să le oferim un stimulent ca să facă afaceri cu noi: le-am acordat un rabat de 15 000 de dolari. În esență, ideea era să le returnăm un procent din valoarea facturilor lor lunare până când aveam să ajungem la suma de 15 000 de dolari.

Clientul a semnat contractul, lucru care s-a dovedit benefic pentru toată lumea. Oferind acel rabat, nu trebuia să plătim nimic până când nu primeam efectiv banii de la client. Firma noastră a putut trage foloase din această afacere, iar noi le-am putut da de lucru angajaților de la cele trei fabrici ale noastre. De fapt, am reușit să livrăm produsele înaintea datelor-limită datorită efortului colectiv depus la nivelul organizației.

Dar mai important decât orice a fost faptul că respectivul client a fost mulțumit de afacere. El a putut să onoreze astfel un contract foarte mare. Întregul proiect a fost pentru cei de la firma cu care am încheiat contractul un succes din toate punctele de vedere.“

Atributele unei negocieri reușite

- Toată lumea se simte mulțumită.
- Fiecare parte simte faptul că celeilalte i-a păsat de ea.
- Toți cred că negocierile au fost corecte.
- Ambele părți vor să mai facă afaceri împreună.
- Fiecare parte crede că celălalt își va respecta promisiunile.

Dacă tehnica adaosurilor a dat roade în cazul Estherei, ea poate da roade și în cazul dumneavoastră. Gândiți-vă foarte bine ce adaosuri le puteți oferi clienților. Sporind valoarea soluției pe care o propuneți, le dovediți clienților că-i prețuiți și că vă pasă de relația pe care o aveți cu ei.

Definitivarea acordurilor negociate

Am negociat cu succes condițiile soluției noastre. Clientul este fericit pentru că obține la un preț bun exact ceea ce-i trebuie și își dorește. Noi suntem fericiți pentru că suntem pe punctul de a stabili o nouă relație de afaceri și de a realiza o tranzacție pentru firma noastră.

Mai înainte însă de a semna contractul sau de a primi comanda, trebuie să ne asigurăm că am pus la punct toate amănuntele și că am trecut pe hârtie toate punctele esențiale ale discuției. Dacă ignorăm această etapă, s-ar putea ca mai

târziu să ne pară rău de acest lucru. Dacă nu punem pe hârtie detaliile, s-ar putea să uităm de o promisiune pe care i-am făcut-o clientului, pentru ca în final să descoperim că acela era unul dintre factorii cei mai importanți care l-au determinat să cumpere de la noi. Dacă se va întâmpla astfel, credibilitatea noastră și în egală măsură relația noastră cu clientul vor fi serios afectate.

Nu uitați că rezultatul unei negocieri reușite nu trebuie să difere de cel al oricărei faze a procesului de vânzare. Dacă stăm să ne gândim, obiectivul nostru este acela de a stabili cu clienții relații de afaceri benefice și pentru ei, și pentru noi. Iată de ce trebuie să abordăm negocierile făcând dovada acelorași aptitudini pentru relațiile interumane, a integrității și a profesionalismului de care trebuie să dăm dovadă în toate fazele unei tranzacții.

Ca orice lucru legat de procesul de vânzare, și negocierea necesită mult exercițiu. Însă capacitatea de a negocia chestiuni aparent nesemnificative legate de o anumită tranzacție poate deveni extrem de importantă de-a lungul unei cariere îndelungate în domeniul vânzărilor. Când suntem conștienți de rolul pe care tehnicile de negociere îl au în procesul de vânzare, suntem mai în măsură ca, dând dovadă de pricepere și încredere în puterile proprii, să depășim dificultățile care apar în cursul negocierii.

Rețineți: știm ce trebuie să facem pentru ca o tranzacție să reușească. Esențial este să aflăm ce-i trebuie clientului, apoi să stabilim unde anume se întâlnesc nevoile noastre. Când am găsit acel punct, am aflat cheia succesului negocierii.

Planificarea negocierilor

- Negocierea este simplă sau complexă?
- Cine sunt concurenții?
- Ce chestiuni urmează a fi negociate?
- Ce chestiuni ar trebui evitate?
- În ce ordine ar trebui să abordăm aceste chestiuni?
- Ce constrângeri de ordin temporal există?
- Când trebuie să ia clientul o hotărâre?
- Ce lucruri trebuie să obțină clientul?
- Ce lucruri ar vrea clientul să obțină?
- Care este motivul dominant al cumpărării?
- În ce constă mandatul meu de negociere?
- În ce constă mandatul de negociere al clientului?
- Ce știu despre stilul de negociere al clientului?
- Ce factori externi vor influența negocierile?
- Care este cel mai mic preț pe care-l pot accepta?

Capitolul 10
Obținerea angajamentului
De la clientul potențial la clientul efectiv

Majoritatea afacerilor se câștigă sau se pierd cu mult înainte de a solicita un angajament. A încerca să compensăm o prezentare defectuoasă a mărfii cu o finalizare impresionantă este ca și cum am vrea să prindem în perete un jeleu. Nu se lipește și mai facem și mizerie.

Întregul proces de vânzare reprezintă realmente o serie de angajamente, care debutează cu prima întâlnire cu clientul. Obținem angajamentul de a ni se acorda prima întrevedere. Obținem angajamentul de a ne prezenta soluția. S-ar putea să obținem angajamentul de a discuta cu alte persoane implicate în procesul de decizie. Iar lista poate continua. Dacă noi credem că numai la sfârșitul procesului de vânzare se obține un angajament, este posibil să nu înțelegem pe deplin ce înseamnă acest lucru în relațiile noastre cu clienții.

A considera obținerea angajamentului drept cel mai important pas în vânzarea unei mărfi este ca și cum am spune că lovitura finală este cea mai importantă în jocul de golf, când de fapt nu este deloc așa. Dacă unui jucător de golf îi trebuie 11 lovituri numai ca să ajungă pe pajiștea netedă din jurul găurii, introducerea mingii în gaură cu o ultimă lovitură nu prea mai are importanță pentru rezultatul final.

Procesul pe care trebuie să-l parcurgă un cofetar ca să prepare o prăjitură specială este la fel de edificator. Ultima etapă a acestui proces ar putea consta în coacerea prăjiturii la cuptor. Dacă însă nu s-au folosit în primul rând ingredientele corespunzătoare, nu mai contează dacă temperatura din cuptor este cea corectă. Rezultatul final va fi foarte probabil dezamăgitor.

Ambele exemple demonstrează importanța recunoașterii rolului pe care angajamentele îl joacă în stabilirea unor relații solide cu clienții. Dacă nu am trecut cu succes de celelalte faze ale procesului de vânzare, degeaba încercăm să obținem un angajament la finalul acestuia. Obținerea unui angajament nu se referă numai la încheierea afacerii. De fapt, noi trebuie să renunțăm la concepția potrivit căreia obținerea unui angajament presupune rostirea unei formule magice sau folosirea unei tehnici misterioase pe care numai cei mai buni agenți comerciali o cunosc. Nimic mai neadevărat.

Mulți agenți comerciali caută bagheta magică cu care să poată obține angajamente. În realitate însă, nu este vorba despre nicio magie. Nu uitați: obținerea unui angajament din partea clientului nu este altceva decât rezultatul logic al unui proces de vânzare derulat în condiții corespunzătoare. Când un agent comercial spune: „Nu reușesc să obțin un angajament“, el vrea să spună de fapt: „Nu reușesc să vând marfa.“

În ce privește relația pe care o stabilim cu clientul în procesul de vânzare, trebuie să eliminăm din vocabularul nostru cuvântul „încheiere“. De ce? Pentru că sună prea decisiv și implică sfârșitul relației cu clientul. În schimb, cuvântul „angajament“ spune că suntem implicați în egală măsură într-o relație pe termen lung.

Dacă vom considera că obiectivul nostru îl reprezintă obținerea unei serii de angajamente, nu finalizarea unor etape, concepția noastră cu privire la activitatea pe care o desfășurăm se va schimba radical. Unii vor spune că este doar o chestiune de semantică. Noi susținem că, atunci când o persoană acceptă un angajament, se deschid înaintea sa noi posibilități.

> *Țineți minte faptul că pentru încheierea unei afaceri nu există o formulă magică. Magia constă în a face bine toate celelalte lucruri și apoi a avea curajul de a întreba care este decizia.*

Chiar și în prezent, vedem la mica publicitate anunțuri prin care se caută persoane care știu să „încheie“ afaceri — și ne întrebăm de ce. Supralicitarea finalizării unei afaceri poate duce la adoptarea unor tactici de manipulare și la existența unor relații încordate cu clienții. Orice cumpărător experimentat va recunoaște aceste tactici și va intra la idei în momentul în care le vom folosi. De fapt, agenții de aprovizionare participă la cursuri de pregătire în timpul cărora coordonatorul le spune: „Iată ce vor încerca să vă facă agenții comerciali. Și iată cum să reacționați.“

Când suntem realmente interesați să-i ajutăm pe clienții noștri, angajamentul nu este greu de obținut. Agenții comerciali performanți nu-i determină pe clienți să accepte angajamente pe care mai târziu le vor regreta. Celelalte etape ale procesului de vânzare au o importanță la fel de mare, dacă nu chiar mai mare. Punem bazele unei relații amiabile, ascultăm cu atenție, elaborăm soluții originale și sporim permanent încrederea clientului în noi. Dacă facem aceste lucruri așa cum trebuie, vom obține angajamentul oferind cele mai bune informații, cele mai bune analize și cea mai bună soluție, ținând seama de fiecare dată de particularitățile clientului nostru.

Evident, concentrându-ne asupra clientului, obținerea angajamentului va semăna cu stabilirea unei relații de colaborare. Deci, în loc să ne întrebăm: „Cum vom finaliza afacerea?“, mai bine ne-am întreba: „Cum vom continua ceea ce a mai rămas de stabilit în cadrul procesului de vânzare pentru ca viitorul client să fie mulțumit de decizia sa?“

Obținerea angajamentului și principiile relațiilor interumane

• Lăsați-l pe celălalt să creadă că ideea îi aparține.

• Găsiți un teren comun, punând întrebări la care acesta să răspundă afirmativ.

• Vorbiți făcând referire la ceea ce-l interesează pe celălalt.

Cum putem obține un angajament?

Când clienții se angajează să cumpere un produs sau un serviciu, ei își exprimă de fapt încrederea că le vom oferi soluții care vor răspunde nevoilor lor. Ca să aflăm dacă putem obține un angajament, nu avem nevoie de tactici agresive. Trebuie doar să punem întrebările potrivite sau, în unele cazuri, să explicăm soluția pe care am prezentat-o.

Metode de obținere a angajamentului

• Întrebare directă

• Formularea unei alternative

• Trecerea la pasul următor

• Acord într-o chestiune minoră

• Oferirea unei ocazii favorabile

• Comparația

Utilizarea unei întrebări directe

Odată ce am stârnit interesul, am prezentat soluția și am făcut apel la motivul dominant al cumpărării, cea mai potrivită modalitate de a obține un angajament este aceea de a-l solicita pur și simplu. De ce nu procedăm astfel? În principal pentru că ne este teamă, pentru că șovăim și pentru că nu știm ce se va întâmpla.

Trebuie să fim însă conștienți de faptul că și clienții noștri simt probabil același lucru. Poate că le este teamă să-și cheltuiască banii. Poate că șovăie să-și schimbe furnizorii. Poate că nu știu dacă firma noastră își va îndeplini obligațiile. Deși este posibil ca viitorii clienți să știe că decizia lor este bună, aceasta implică o schimbare, iar majoritatea oamenilor nu agreează schimbarea.

Știind că noi toți avem aceleași sentimente, ne va fi mai ușor să trecem peste ele. În definitiv, de ce n-am spera să obținem angajamentul? Dacă am făcut ceea ce trebuie pe parcursul procesului de vânzare, dacă știm că soluția răspunde interesului principal și motivului dominant de cumpărare al persoanei respective, de ce n-am spera ca aceasta să facă afaceri cu noi? Iar dacă ne așteptăm la așa ceva, de ce să nu-i cerem să accepte angajamentul? Poate că asta și așteaptă. Un absolvent din Michigan ne-a spus că, solicitându-le pur și simplu clienților să facă o comandă, a reușit să sporească ponderea afacerilor încheiate cu aproape 200%. Putem oare stabili relații cu mai mulți clienți solicitându-le pur și simplu angajamentul? Se pare că da.

Oferiți o alternativă

Dacă sunteți un client obișnuit al magazinelor universale, probabil vi s-a întâmplat ca, ajungând cu târguielile la casă, angajata de acolo să vă întrebe: „Plătiți cu numerar sau cu carte de credit?“ Iată, așadar, la ce ne refeream atunci când vorbeam de oferirea unei alternative.

Când încercăm să obținem un angajament în această manieră, pur și simplu îi cerem clientului să aleagă între două variante, ambele fiind practic lipsite de importanță. În acest caz, se pleacă de la ipoteza că respectivul client va accepta să cumpere de la noi.

Iată câteva exemple simple de întrebări cu două variante de răspuns:

- Doriți să beneficiați de o reducere pentru plata imediată a mărfii sau agreați sistemul actual de plată?
- Ce preferați: aceasta sau cealaltă?
- Cum preferați să plătiți: săptămânal sau lunar?
- Ce culoare vă place mai mult?
- Unde intenționați să-l folosiți: aici sau acolo?

Italianul Marco Poggianella, patronul firmei Energheia, specializată în produse biologice pentru agricultură, folosește adesea această metodă în relațiile cu clienții săi.

„În loc să le spun clienților prețul total, le ofer de multe ori posibilitatea de a alege valoarea ratelor lunare, de exemplu: «Vă convine 150 000 de dolari pe lună sau este mai bine 100 000?»“

Faceți referire la pasul următor

Întrebându-l pe client despre pasul următor, trecem de la faza angajamentului propriu-zis la mișcarea pe care trebuie s-o facem după ce obținem angajamentul. Aceasta nu înseamnă să punem întrebări de genul: „Când pot trece pe la dumneavoastră să iau comanda?“ Când ne referim la pasul următor, trebuie s-o facem într-o manieră corespunzătoare, în funcție de client.

La întrebările de acest gen, nu trebuie să se răspundă prin „da“ sau „nu“. De exemplu, dacă întrebăm: „Credeți că data de întâi a lunii este potrivită pentru montarea acestei mașini noi?“, clientul poate găsi o groază de motive ca să nu fie de acord cu data respectivă.

În schimb, dacă întrebăm: „Doamna Gonzales, când doriți să vin cu echipa de montaj?“, lăsăm deschisă ușa pentru o discuție cu o notă mai optimistă.

Cădeți de acord asupra unei chestiuni minore

Dacă utilizăm această abordare, îi cerem clientului să ia o decizie într-o chestiune minoră, aceasta indicându-ne faptul că hotărârea mai importantă de a cumpăra a fost deja luată. Cumpărătorului îi este în general mai ușor să decidă într-o chestiune minoră. Căzând de acord asupra unui aspect lipsit de importanță, îi ajutăm pe cumpărători să facă afaceri cu noi.

O întrebare cu privire la o chestiune minoră sună cam așa: „Vreți să beneficiați de termen de garanție extins pentru acest

copiator?“ Dacă vor acest lucru, înseamnă, evident, că acei clienți intenționează să cumpere copiatorul.

Iată alte exemple: „Să vă trimit actele prin poștă sau doriți să veniți să le luați personal?“ sau „Domnule Geffert, pe numele cui trebuie întocmit actul de proprietate?“ În orice caz, o întrebare de acest gen pleacă de la ipoteza că clientul vrea să facă afaceri cu noi. Ea ne permite să-l ajutăm pe client să facă progrese în privința relației noastre.

Oferiți o ocazie favorabilă

În majoritatea situațiilor cu care se confruntă agenții comerciali în prezent, metoda ocaziei favorabile este de folos mai ales în cazul clienților care sunt pregătiți să cumpere, dar care tărăgănează în mod evident lucrurile. Pur și simplu i se oferă clientului un interval destul de redus în care poate beneficia de un anumit serviciu sau de o anumită posibilitate.

Toby Leach, director de vânzări la firma Thermal Science Technologies din Hanover, Maryland, a apelat la această metodă ca să obțină un angajament din partea unui client care părea că întârzie să ia o hotărâre.

„Șeful m-a oprit pe hol și m-a întrebat dacă am obținut un angajament din partea unui anumit client“, a spus Toby. „După ce i-am răspuns că n-am obținut, m-am întors în birou ca să mă gândesc ce puteam face pentru a-l determina pe client să accepte un angajament. Îi oferisem clientului respectiv materiale izolante detașabile pentru gurile de trecere ale canalelor din campusul acestuia. De obicei, odată ce clientul acceptă angajamentul, o echipă de ingineri de la noi se duce și măsoară tubulatura din gurile de trecere înainte de a produce materialele izolante.

Știam că o echipă va merge în zona Philadelphia, de unde era clientul nostru. Atunci i-am dat telefon și i-am spus că echipa noastră de ingineri va fi încântată să treacă pe la universitate și să facă «ultimele măsurători» la gurile de trecere ale canalelor. Clientul mi-a răspuns: «Bine, îi așteptăm să vină și să facă ultimele măsurători. O să trimit comanda la serviciul de aprovizionare.» Și uite-așa am obținut angajamentul.“

Toby a folosit cum trebuie această metodă și fără a apela la șmecherii. Sunt însă mulți agenți comerciali care abuzează de ea. Aceștia creează false ocazii favorabile doar ca să exercite presiuni asupra clientului. De aceea trebuie să fim siguri că ocazia favorabilă chiar există și că aceasta este realmente benefică pentru client. Dacă lucrurile nu stau astfel, riscăm să

ne pierdem credibilitatea de care ne bucurăm din partea acestuia.

Comparați variantele existente

Vă amintiți de un moment în care v-a fost greu să luați o hotărâre? Ați luat vreodată o foaie de hârtie, ați tras o linie pe mijlocul acesteia și ați trecut într-o parte argumentele pro, iar în cealaltă argumentele contra? Iată ce numim noi compararea variantelor — o metodă practică de a-i aminti clientului că motivele acceptării angajamentului propus de noi atârnă mai greu în balanță decât cele ale neacceptării acestuia.

Deși această metodă dă roade în unele situații, trebuie să vă atragem atenția asupra anumitor aspecte legate de ea: metoda comparației este folosită de multă vreme. Cumpărătorii experimentați o cunosc bine, iar când o vom utiliza, vor considera de cele mai multe ori că vrem să-i manipulăm, chiar dacă intențiile noastre sunt sincere. Ar trebui să folosim această metodă numai atunci când: 1) clientul nu este un cumpărător experimentat și va aprecia în mod sincer faptul că-l ajutăm să clarifice situația sau 2) ne aflăm într-o situație în care a avut loc un schimb masiv de informații și toată lumea va avea de câștigat de pe urma efectuării unui rezumat al chestiunilor abordate.

De exemplu, metoda comparației ar putea fi utilă în cazul ofertelor scrise sau al prezentărilor efectuate în picioare în fața unei echipe de agenți de aprovizionare. În aceste situații, putem folosi metoda respectivă ca să comparăm produsele noastre cu cele ale concurenților, dacă știm cine și-a mai depus oferta.

Unii agenți comerciali consideră că este riscant să amintim motivele pentru care clientul n-ar trebui să facă afaceri cu noi. Aceștia par să creadă că, pe măsură ce ne apropiem de momentul luării deciziei de cumpărare, clientul devine ca hipnotizat și uită de motivele pentru care nu voia să cumpere.

În realitate, n-avem nimic de pierdut, deoarece clientul se gândește oricum la dezavantaje. Comparând variantele existente, facem pur și simplu o evaluare a ceea ce s-a discutat deja.

Deși nu vrem să dăm impresia că abordăm discuția într-o manieră mecanică, este util să înțelegem cum anume trebuie să se desfășoare ea în cazul în care comparăm diverse variante.

- ***Legați în câteva cuvinte sfârșitul prezentării soluției de începutul comparației… și cereți permisiunea de a trece***

la aceasta. Spuneți, de exemplu: „Domnule Rashad, am discutat despre o mulțime de lucruri. Am vorbit despre numeroasele motive pentru și împotriva încheierii acestei afaceri. Pentru ca decizia dumneavoastră să fie cea mai bună cu putință, poate ar fi bine să luați o foaie de hârtie și să treceți pe ea argumentele pro și contra continuării afacerii. Sunteți de acord?“

- ***Nu repetați pur și simplu prezentarea soluției.*** Țineți minte: înainte de a ajunge în această fază a discuției, am făcut deja cunoscute datele importante, beneficiile și informațiile cu privire la utilitatea produsului sau a serviciului nostru. Trebuie să fi identificat și să fi răspuns la toate obiecțiile până acum. De asemenea, trebuie să fi făcut apel la motivul dominant al cumpărării. Acum este momentul să facem un simplu rezumat, cât mai concis cu putință, al aspectelor favorabile și nefavorabile adoptării deciziei de cumpărare în favoarea noastră.
- ***Nu vă feriți să faceți rezumatul avantajelor oferite de produsul sau serviciul dumneavoastră bazându-vă pe faptul că le-ați amintit deja.*** Subliniem încă o dată, nu vrem să ne repetăm, ci să enumerăm avantajele subliniindu-le cu sinceritate și entuziasm, într-o manieră concisă.
- ***Păstrați o atitudine prietenoasă.*** Vrem să credem despre noi că suntem prietenii clientului, prezentându-i argumentele pro și contra efectuării achiziției, astfel încât acesta să poată lua o hotărâre.

Ca agenți comerciali profesioniști, suntem datori față de clienții noștri, față de firmele noastre și față de noi înșine să solicităm angajamente. Clienții așteaptă de la noi acest lucru. Unii cumpărători experimentați vor fi chiar dezamăgiți dacă nu vom face aceasta. Ei știu că natura muncii noastre ne obligă la aceasta. Nu trebuie să punem niciodată punct unei întâlniri fără să solicităm sau să acceptăm un angajament — indiferent dacă este vorba despre o altă întâlnire, despre o ofertă sau despre posibilitatea de a prezenta o soluție. Solicitând angajamente, demonstrăm că suntem mândri de meseria noastră. De asemenea, în acest fel facem dovada încrederii pe care o avem în capacitatea noastră de a le oferi clienților soluții fără egal.

Puterea perseverenței

Winston Churchill s-a ridicat să rostească un discurs la festivitatea de absolvire de la Universitatea Oxford. El a început să vorbească spunând: „Să nu renunțați niciodată, subliniez, niciodată.“ Apoi s-a așezat.

Solicitarea de referințe

Referințele nu intră în ordinea procesului de vânzare, pentru că se poate face apel la ele în orice fază a acestui proces. De fiecare dată când credem că suntem în relații amiabile cu o altă persoană, putem solicita o referință. N-avem nimic de pierdut. În definitiv, scopul referințelor este acela de a ne oferi mai multe posibilități. Iar mai multe posibilități înseamnă, în general, mai multe angajamente.

Vă aduceți aminte că am discutat despre importanța pe care o prezintă referințele pentru noile posibilități de afaceri și pentru contactul inițial. De ce facem din nou referire la ele? Pentru că angajamentul reprezintă un alt moment propice pentru a solicita numele unor persoane care ar putea fi interesate de ceea ce are de oferit firma noastră. Evident, nu există un moment mai bun pentru acest demers ca acela în care clientul este încântat de ceea ce va cumpăra, iar noi i-am depășit așteptările. Putem solicita însă referințe chiar și atunci când suntem refuzați. Dacă clientul nu are nevoie de produsul sau serviciul nostru, poate că știe pe cineva care are nevoie de el.

Rareori obținem referințe dacă nu le solicităm. În acest caz, de ce majoritatea agenților comerciali scapă din vedere această posibilitate? Pe de o parte, suntem absorbiți de situație și uităm să întrebăm. Gândiți-vă la ceea ce facem cei mai mulți dintre noi după ce strângem mâna clientului și semnăm contractul. Ne ocupăm cu adunatul hârțoagelor ca să punem punct tranzacției. Iar dacă aceasta este una importantă, mergem în oraș și sărbătorim. Esențial este că rareori revenim ca să solicităm o referință.

Un alt motiv pentru care nu solicităm referințe poate fi acela că, după un proces de vânzare foarte lung, cu un client dificil, nu ne mai vine să-i cerem acestuia numele altor persoane de contact. Este firesc să se întâmple așa. Depinde de noi să apreciem relația pe care o avem cu clienții și să stabilim momentul optim pentru o asemenea solicitare. Uneori, am putea aștepta o săptămână-două după obținerea angajamentului ca să facem acest lucru. Sau poate că uneori suntem dispuși să-l întrebăm imediat pe client, dar el dorește să mai aștepte și să vadă dacă relația noastră este un succes mai înainte de a ne împărtăși numele altor persoane. Oricum ar sta lucrurile, nu trebuie să ne descurajăm. Faptul că nu obținem pe loc o referință nu înseamnă că n-o vom obține deloc.

Chiar dacă referințele ne oferă unele dintre cele mai bune posibilități de afaceri, probabil că nu orice referință ne va aduce și un client. Dar dacă obținem mai multe referințe decât

concurenții noștri, cine credeți că va avea vânzări mai mari? Nu uitați: prin tot ceea ce nu facem, le dăm concurenților posibilitatea de a ajuta mai mulți clienți decât noi.

Când solicitați referințe…

• Gândiți-vă la clienții dumneavoastră ca la niște parteneri care vă pot îndruma permanent spre noi surse de afaceri.

• Nu subestimați importanța relațiilor pe care un client satisfăcut le are cu clientela sa ori puterea de influență a acestuia.

• Nu uitați că aveți șanse mai mari de a vă întâlni cu oamenii care sunt îndrumați spre dumneavoastră decât cu cei pe care-i contactați instantaneu.

• Fiți convinși că o referință reprezintă un potențial client de calitate, care este mai înclinat să ia în considerare oferta dumneavoastră.

• Țineți minte că există șanse mai mari ca persoanele care cumpără să vă recomande altcuiva.

Metode de obținere a referințelor

Felul în care obțineți referințe este efectiv la latitudinea dumneavoastră. De regulă însă, facem acest lucru în două moduri:

- ***Contactul este inițiat de client.*** Faptul că suntem recomandați personal de client face ca încă de la începutul procesului de vânzare să beneficiem de credibilitate în fața noului client potențial, așa încât de obicei este mai ușor să stabilim o primă întâlnire. Dacă persoana recomandată se află în aceeași clădire, îl putem ruga pe client să ne prezinte. Dacă ea nu se află în apropiere, clientul ar putea să dea un telefon cât timp suntem în biroul lui. Sau, dacă el crede că este mai bine, l-am putea ruga să sune mai târziu, când îi va fi mai comod. Oricum, această metodă produce un efect maxim asupra persoanei căreia îi suntem recomandați.
- ***Noi obținem numele și inițiem singuri contactul.*** În unele situații, clientul este dispus să ne dea numele unor persoane, dar nu are timp sau nu crede că este urgent să le contacteze. În acest caz este bine să-l punem pe client să scrie numele persoanelor respective pe spatele cărții sale de vizită și să ne-o dea nouă. Acest lucru ne va ajuta să ținem minte cine ni le-a recomandat.

Indiferent ce metodă folosim, trebuie să ne pregătim în vederea abordării și să parcurgem etapele logice ale inițierii comunicării înainte de a lua contact cu persoana recomandată. Dintr-un anumit motiv însă, mulți agenți comerciali trec direct la inițierea contactului, fără să mai facă aceste lucruri. Evident, putem face cercetări împreună cu clientul care ne dă numele persoanei respective. Nu ne putem opri însă aici. Țineți minte: deși ne deschid multe uși, referințele nu garantează realizarea unei tranzacții. Atenția acordată unei persoane recomandate trebuie să fie la fel de mare ca aceea acordată oricărui client potențial.

De asemenea, atunci când obținem referințe, este bine să trimitem un bilet de mulțumire clientului care ni le-a dat. În plus, nu uitați să-l sunați și să-i spuneți care au fost rezultatele discuțiilor dumneavoastră. Nu este vorba numai despre amabilitate, ci și despre faptul că clientul va fi probabil interesat de rezultate. Dacă acestea sunt pozitive, clientul se va simți bine. Dacă însă n-au fost favorabile, cel puțin i-ați arătat că-i prețuiți timpul și că apreciați dorința sa de a vă ajuta. Cine știe, poate că o simplă înștiințare vă va aduce alte referințe.

Referințe importante

Relația stabilită cu o importantă companie din domeniul consultanței financiare l-a ajutat pe agentul de vânzări Philip Crane să intre în legătură cu o altă companie, care avea deja relații cu alți furnizori. La numai 12 luni de la obținerea referinței, firma lui Philip a devenit furnizorul favorit al companiei respective, tranzacțiile cu aceasta având o pondere semnificativă în totalul vânzărilor.

„După părerea mea, nu este nimic miraculos într-o afacere făcută pe baza unei relații sau în vederea obținerii unei referințe“, a spus Philip. „Metoda prezentată în această carte m-a învățat ce atitudine trebuie să adopt ca să fac pe cineva să lucreze pentru mine. Pe scurt, m-a ajutat să înțeleg punctul de vedere al clientului și să-i ofer ceea ce-i trebuie lui, nu ceea ce vreau eu.“

Gianluca Borroni, agent de vânzări de produse financiare la Banca Mediolanum din Italia, apelează în activitatea sa numai și numai la referințe. El nu pleacă niciodată de la o întâlnire fără să ceară numele altor clienți potențiali.

„Obținerea referințelor este unul dintre atuurile mele“, spune Gianluca. „De îndată ce semnez un contract, îl felicit pe client, apoi îi pun câteva întrebări care să mă ajute să obțin referințe. Îi adresez întrebări de genul: «Ce v-a plăcut mai mult în legătură cu afacerea noastră?», «Care sunt motivele care v-

au determinat să deveniți clientul meu?» Pe baza răspunsurilor la aceste întrebări, accentuez câteva dintre punctele pozitive despre care am discutat.

Numai după ce am pus o serie de întrebări care au presupus răspunsuri favorabile întreb: «Căror cunoscuți de-ai dumneavoastră le-am putea oferi aceste avantaje? Să ne gândim în primul rând la cei care vă sunt foarte apropiați și care vă ascultă părerile, pentru că ulterior le voi da telefon ca să-i înștiințez despre vizita mea.»

Dacă clientul zice că nu-i vine niciun nume în minte, îi spun: «Să începem cu persoane mai apropiate de dumneavoastră.» Dacă îl cunosc bine pe individul respectiv, sunt înclinat chiar să-i cer să se uite în agendă începând de la litera A — fac însă acest lucru numai dacă-l cunosc bine pe client. Ideea este că sunt perseverent în privința solicitării referințelor.“

Perseverența lui Gianluca a dat roade. El a primit din partea firmei sale premiul de cel mai bun agent de vânzări. A obținut rezultatele care l-au îndreptățit să primească acest premiu în numai patru luni, în principal datorită capacității sale de a obține referințe.

„De fapt, le-am spus clienților mei despre întrecere. Le-am zis: «Vreau să fiu cel mai bun. Vreți să mă ajutați?» Când m-au întrebat cum, le-am cerut să-mi dea referințe. S-au arătat extrem de dornici să mă sprijine în efortul de a deveni unul dintre cei mai buni consultanți financiari din Italia.

După ce am obținut premiul, i-am invitat pe toți clienții mei la o întâlnire și le-am arătat filmul cu festivitatea de premiere. Apoi le-am mulțumit, căci încrederea de care dăduseră dovadă m-a ajutat să obțin aceste rezultate.“

David Michael, patronul firmei Michael Mortgage Group, și-a creat afacerea exclusiv pe baza referințelor. De aceea el se pregătește să le obțină încă din primele faze ale procesului de vânzare. Astfel, când ajunge în etapa angajamentului, știe deja că va obține referințe.

„Sunt hotărât să-i servesc ireproșabil pe toți clienții mei“, spune David. „Adeseori însă sunt interesat de anumiți clienți, care știu că-mi pot da o mulțime de referințe importante. Pe acești clienți îi servesc cu mai multă atenție decât o fac în mod obișnuit, ca să fiu sigur că mă vor recomanda prietenilor și asociaților lor. De fapt, chiar ei mă întreabă: «Faceți aceasta pentru toată lumea?» Eu le răspund: «Nu. Fac acest lucru pentru dumneavoastră.» Apoi le spun că le-aș fi recunoscător dacă mi-ar recomanda alte persoane. Sunt mai mult decât bucuroși să mă ajute.

Odată, ajutam pe cineva să obțină un credit ipotecar. Știam că persoana respectivă se bucura de influență și încredere în rândul oamenilor de afaceri. Mi-am dat seama imediat că mă putea ajuta în ceea ce făceam, așa încât am vrut să-i acord un tratament special. În situația sa, din cauza unor probleme mai vechi legate de contractarea unor credite, știam că rata dobânzii va fi mai mare ca de obicei, la fel și comisioanele aferente împrumutului. Mai știam că nu-i vor plăcea aceste lucruri. Fusese deja rău tratat de alți prestatori de asemenea servicii.

Așa am ajuns să renunț la comisionul meu pentru tranzacția respectivă numai ca să reduc taxele pe care clientul meu urma să le plătească. De asemenea, am încheiat afacerea la biroul său, în loc să se deplaseze el la biroul nostru sau la cel al firmei titulare a certificatului de sarcini. Ulterior, l-am vizitat acasă ca să văd dacă este într-adevăr mulțumit. De atunci, am câștigat peste 20 de milioane de dolari numai datorită acestei persoane. Deși au trecut mai mult de cinci ani de când l-am ajutat, primesc și-acum cel puțin două telefoane pe lună din partea acelora pe care clientul respectiv i-a îndrumat către mine.“

Într-o relație de afaceri este important să faci un efort în plus. Așa cum demonstrează însă povestea lui David, identificând persoanele care ne pot da referințe valoroase, suntem siguri că avem mulți clienți satisfăcuți, dispuși să-și împărtășească experiența cu alții.

Referințele sunt atât de importante pentru ceea ce face David, încât firma sa organizează lunar un concurs de referințe pentru clienții existenți. „Clienții trimit referințele prin poșta electronică, iar numele lor sunt luate în calcul la tragerea la sorți“, spune David. „La finele lunii, acordăm un premiu, care poate merge de la o cartelă pentru cumpărături gratuite până la bilete de concert. Apoi, la sfârșitul anului, acordăm premiul cel mare, care poate consta, de pildă, într-o minivacanță la sfârșit de săptămână.

Concursul reprezintă pentru noi doar o posibilitate în plus de a ne dezvolta afacerea apelând la referințe, căci în acest domeniu de activitate trebuie să ai admiratori care să-ți facă reclamă. Vrem să identificăm și să ne facem cât mai mulți asemenea admiratori cu putință prin intermediul referințelor. Aceasta este cea mai bună posibilitate.“

Ce anume au în comun David, Gianluca și Philip? Pe de o parte, ei cunosc importanța referințelor și nu le este teamă să le solicite. Cel mai important este însă faptul că știu cât de prețioase sunt relațiile pe care le au cu clienții atunci când vine vorba despre obținerea referințelor. Dacă reușim să punem

bazele încrederii și respectului reciproc, obținerea referințelor reprezintă pur și
simplu următoarea etapă logică a angajamentului.

Capitolul 11
Punerea în aplicare
Respectarea angajamentelor asumate

Mergând la sensul originar al cuvântului „a reuși“, veți constata că acesta înseamnă pur și simplu „a duce la bun sfârșit“.

F.W. NICHOL

Odată obținut angajamentul, ni se oferă o ocazie și mai importantă, aceea de a face o nouă afacere cu clientul respectiv. Numeroase studii efectuate asupra situației actuale din domeniul vânzărilor susțin ideea că este mult mai greu și mai costisitor să-ți faci un client nou decât să-l păstrezi pe unul satisfăcut.

Iată de ce este în interesul nostru ca acei clienți pe care-i avem să fie permanent mulțumiți. În plus, vom obține referințe și vom încheia noi afaceri numai dacă vom duce la capăt angajamentele asumate și vom dovedi că firma noastră oferă produsele și serviciile remarcabile pe care le-am promis.

Să analizăm importanța menținerii legăturilor cu clienții din punctul dumneavoastră de vedere. Vă aduceți aminte când ați cumpărat ceva ce nu s-a ridicat la înălțimea așteptărilor dumneavoastră? În unele cazuri, este posibil ca acest lucru să se fi întâmplat din cauză că persoana care v-a vândut produsul sau serviciul v-a prezentat greșit atributele acestuia. De multe ori însă, nu vânzătorul este de vină, ci ceea ce se întâmplă după vânzare, de pildă, tratamentul necorespunzător aplicat de un responsabil pentru relațiile cu clienții sau asistența tehnică inadecvată. O asemenea experiență vă face să nu mai cumpărați altă dată de la persoana sau de la firma respectivă.

Un agent comercial ne-a spus că și-a pierdut cel mai important client din cauza șoferului care livra marfa. De fapt, firma sa a pierdut mai mulți clienți din cauza acelei persoane, dar nu și-a dat seama imediat care este cauza. Apoi, într-o zi, un client i-a spus agentului comercial verde în față: „Șoferul dumneavoastră care ne livrează marfa este un nenorocit.“

Deși agentul comercial n-a fost de vină că șoferul i-a supărat pe clienții firmei sale, a fost obligația lui să afle motivele nemulțumirii lor. La fel stau lucrurile și în cazul nostru.

Deși putem trece peste rezultatele slabe obținute după încheierea afacerii, de multe ori acest lucru este greu de realizat. Indiferent că ne place sau nu, reputația de agent comercial este strâns legată de ceea ce face firma noastră după încheierea afacerii. Celor mai mulți dintre noi le este greu să accepte acest fapt. În definitiv, spre deosebire de alte faze ale procesului de vânzare, activitățile ulterioare încheierii afacerii ne obligă să renunțăm într-o anumită măsură la controlul de care dispunem.

Dar chiar dacă nu avem un control deplin asupra felului în care este livrat produsul sau prestat serviciul, putem contribui la obținerea unor rezultate bune. Agenții comerciali de succes fac tot ce le stă în putință ca să asigure o punere corespunzătoare în practică a angajamentelor asumate. Aceasta nu înseamnă doar păstrarea unui contact permanent cu clienții, ci și formarea unor relații adecvate în cadrul propriei nostre firme. Dacă ne vom respecta angajamentele asumate, impresia pe care clientul o va avea multă vreme despre produsul sau serviciul nostru nu va fi și ultima.

Menținerea legăturilor cu clienții

Păstrarea contactului cu clienții este cea mai bună modalitate de a ne asigura că aceștia sunt în permanență mulțumiți. Când procesul de vânzare durează foarte mult, acest lucru favorizează stabilirea unor relații pe termen lung. În cazul tranzacțiilor ocazionale, menținerea contactului cu clienții face ca numele nostru să se afle permanent în atenția lor, pentru ca aceștia să nu uite să ne recomande prietenilor și rudelor în momentul în care au nevoie de ceva. În orice caz, prin aceasta dovedim că realmente ne pasă de clienții noștri și că nu suntem acolo doar ca să încasăm comisioane.

Urmărirea afacerii curente

Ținând seama de aceste considerații, iată câteva dintre lucrurile pe care le puteți face ca să păstrați contactul cu clienții după încheierea afacerii:

- Duceți personal produsele sau actele la domiciliul sau la sediul clientului.
- Verificați împreună cu cei din echipa proprie dacă toate componentele soluției au fost furnizate așa cum ați promis.
- Înștiințați-i pe clienți că echipa dumneavoastră urmărește ca livrările să se facă la timp.
- Asigurați-vă că montajul s-a realizat în mod corespunzător și că produsul funcționează așa cum ați promis.
- Fiți gata în orice moment să rezolvați problemele tehnice.
- Trimiteți-le clienților scrisori sau dați-le telefon ca să le mulțumiți că au cumpărat de la dumneavoastră și să reiterați ideea că satisfacția lor este importantă.
- Țineți-i pe clienți la curent cu noile tehnologii sau cu noile aplicații ale produselor sau serviciilor pe care le folosesc în mod curent.
- Reamintiți-le clienților că oferiți și alte produse sau servicii. (Vă aduceți aminte de schema posibilităților de afaceri? Aceasta vă poate ajuta să vă reamintiți alte soluții pe care le-ați putea oferi clienților.)
- Țineți minte momentul în care clienții trebuie să facă o nouă comandă.

După realizarea tranzacției

Dacă nu păstrăm legătura cu clienții după încheierea afacerii, riscăm să-i pierdem chiar și atunci când am obținut rezultate bune. De ce? Pentru că le permitem concurenților să-și spună cuvântul și să le acorde clienților noștri atenția pe care noi nu le-o mai acordăm. Ne-am îndreptat atenția spre nevoile mai urgente ale altor clienți sau spre afaceri noi. Într-o oarecare măsură, acest lucru este necesar. Nu trebuie să uităm însă că, dacă absența noastră este observată, clientul poate trage concluzia că firmei concurente îi pasă mai mult de el decât nouă.

Din acest motiv trebuie să găsim permanent o posibilitate de a-i înștiința pe clienți că ne pasă de ei și că apreciem ceea ce fac. Unul dintre instructorii noștri ne-a povestit despre un agent comercial care, la sfârșit de săptămână, le dădea clienților telefon ca să le mulțumească. Făcea acest lucru sâmbăta, lăsând mesajele la căsuța vocală a fiecărui client. În momentul în care transmitea mesajul, agentul comercial dădea drumul la o înregistrare cu aplauze, care formau fundalul. Le spunea clienților cât de mult aprecia el ceea ce făceau și că

aplauzele erau pentru ei. Lunea dimineața, clienții săi soseau la birou și găseau în căsuța vocală un mesaj care-i bucura.

Legat de aceste mesaje, unul dintre lucrurile cele mai bune este acela că agentul comercial le folosea ca să țină legătura cu toți clienții săi, indiferent cât de mari sau de frecvente erau comenzile lor.

Când depunem eforturi reale ca să comunicăm permanent cu toți clienții noștri, stabilim o relație care depășește granițele profesionale. Când clientul ne vede sau ne aude numele, nu se gândește: „Mă întreb ce-o mai vrea astăzi de la mine agentul ăsta comercial.“ El va fi mai curând receptiv la mesajele și vizitele noastre și va crede că vrem să-i împărtășim și lui un fapt pozitiv.

Uneori, ne putem gândi la mijloace originale de a păstra legătura cu un anumit client. Susan Harkey, responsabilă pentru relațiile cu clienții la firma Old Dominion Freight Lines din High Point, Carolina de Nord, a constatat personal că menținerea unui contact direct cu un client important a contribuit la întărirea încrederii și a fidelității acestuia.

„Aveam contacte frecvente cu o doamnă care era factor de decizie la una dintre firmele cliente“, spune Susan. „Persoana respectivă nu era prea comunicativă și de aceea nu reușeam să aflu ce fel de om este.

Într-o zi, pe când luam un prânz de afaceri împreună, femeia mi-a spus că nu avusese o zi prea veselă și că i-ar plăcea să râdă mai mult. Așa încât, chiar de a doua zi, am început să-i trimit niște glume pe care le primeam zilnic prin poșta electronică.

Mi-a telefonat imediat ca să-mi mulțumească pentru faptul că m-am gândit la ea. Am continuat să-i trimit glume, iar din acel moment, relația noastră a devenit mult mai deschisă și mai agreabilă.“

Faptul că Susan a reușit să-și consolideze relația cu un client demonstrează valoarea contactului personal. Este evident însă că, dacă femeia n-ar fi amintit niciodată despre dorința sa de a râde mai mult, glumele trimise zilnic de Susan prin poșta electronică n-ar fi avut un efect la fel de mare. De fapt, poate că ele n-ar fi fost deloc binevenite.

O strategie de menținere a contactului

Așa cum arată și povestea Susanei, poșta electronică este un mijloc eficient de menținere a contactului cu clienții. De fapt, poșta electronică și alte mijloace tehnice ne ajută mai mult ca oricând să rămânem în legătură cu clienții noștri. Ținând cont

de aceste lucruri, iată câteva elemente importante ale unei strategii eficiente de menținere a contactului cu clienții:

- ***O bază de date actualizată permanent.*** La temelia oricărei inițiative reușite privind menținerea legăturilor cu clienții stă o bază de date bine organizată și frecvent actualizată. Pentru ca păstrarea legăturilor să nu presupună un efort deosebit, trebuie să avem la îndemână numere de telefon, de fax și adrese de poștă electronică. Acest lucru se poate realiza cel mai ușor cu ajutorul unui sistem electronic de organizare a evidenței contactelor. Multe asemenea sisteme ne pot atenționa asupra faptului că trebuie să-i dăm clientului un telefon într-o anumită zi. Indiferent că dispunem de o bază de date electronică sau manuală, important este s-o actualizăm permanent. Introducând informațiile relevante după fiecare discuție avută cu un client, vom reține cu precizie toate problemele și preocupările acestuia, în așa fel încât să putem face apel la ele cu ocazia contactelor viitoare.
- ***Linii de comunicație corespunzătoare.*** Foarte puține lucruri îl deranjează pe un client mai mult ca imposibilitatea de a lua legătura cu agentul de vânzări, în special după ce afacerea a fost încheiată. Din acest motiv este absolut necesar ca, atunci când vor să ia legătura cu noi, clienții să poată face acest lucru cu ușurință.

Trebuie să creăm un sistem de comunicare care să funcționeze pentru toată lumea. Trebuie să depunem toate eforturile pentru a-i informa pe clienți despre numerele de pager și de telefon mobil, despre adresele de poștă electronică și despre orice alt mijloc prin care pot lua legătura cu noi în caz de urgență. Nu numai că trebuie să aibă la îndemână aceste informații, dar ei mai trebuie să știe cum pot comunica cel mai ușor cu noi.

Ce se întâmplă dacă lucrurile nu stau așa? Să zicem, de pildă, că un client ne trimite întrebări prin poșta electronică. Cu toate acestea, în săptămânile în care lucrăm pe teren, nu putem verifica prea des căsuța de mesaje primite prin poșta electronică. Aceasta înseamnă că s-ar putea să ne fie imposibil să-i răspundem clientului cu viteza cu care se așteaptă s-o facem. Probabil că el se va simți într-o oarecare măsură frustrat și va interpreta lipsa noastră de reacție ca pe o lipsă de interes. În schimb, noi vom fi la rându-ne frustrați, pentru că totuși suntem interesați. Stabilirea în prealabil a unor reguli de comunicare elimină de obicei aceste neînțelegeri.

Și încă un sfat: dacă vorbiți des la telefon sau dacă sunteți plecat adesea din birou, asigurați-vă că este cineva acolo care să vă avertizeze când sună un client. Această persoană nu trebuie neapărat să știe ce să facă, ci doar să ne lase un mesaj dacă apar probleme importante.

O strategie de menținere a contactului

• Creați o bază de date și actualizați-o permanent.
• Stabiliți foarte bine liniile de comunicare ce pot fi utilizate.
• Transmiteți informații interesante.
• Dați informații de ultimă oră cu privire la produsele dumneavoastră.

- ***Informații interesante.*** Putem deveni o sursă prețioasă pentru clienții noștri oferindu-le informații cu privire la chestiuni care prezintă interes pentru angajații sau pentru activitatea lor. Trebuie să-i ținem la curent cu noile tehnologii, cu piețele în ascensiune, cu tendințele existente pe piață și cu alte lucruri legate de domeniul lor de activitate.
- ***Date de ultimă oră cu privire la produsele noastre.*** Acesta este un bun mijloc de a îi înștiința pe clienți că suntem la curent cu ceea ce le trebuie în viitor. De asemenea, este o altă modalitate eficientă de a le reaminti clienților despre noi după livrarea produselor sau a serviciilor. Putem să le trimitem prin poștă broșuri despre produsele nou-apărute sau despre îmbunătățirile aduse echipamentelor existente. Le putem trimite prin fax materiale conținând recomandări de ordin tehnic. Le putem scrie prin poșta electronică despre aplicațiile noilor produse. Toate sunt mijloace operative și economice care necesită un efort minim din partea noastră, dar care le aduc foloase clienților.

Ce trebuie să reținem în privința menținerii contactului cu clienții?

Indiferent ce strategie de menținere a contactului urmați, trebuie să rețineți două lucruri importante:

- ***Gândiți-vă întotdeauna la „pașii următori“.*** Creați un sistem care să vă permită să evaluați ce anume deține clientul și ce face produsul sau serviciul dumneavoastră

pentru el. Gândiți-vă permanent ce anume puteți face pentru ca firma respectivă să obțină rezultate mai bune. Deveniți membru al echipei respective. Gândiți-vă la problemele lor și la felul în care puteți deveni o parte a soluțiilor lor.

- ***Depășiți-le așteptările.*** Nu vă limitați niciodată la a face numai ceea ce vă cer clienții — faceți ceva în plus. Deși este posibil să le oferim clienților exact ceea ce ne cer, nedepășindu-le așteptările le lăsăm concurenților un spațiu de manevră.

Să zicem că luați masa la unul dintre restaurantele locale. Comandați aperitivul dumneavoastră preferat. Chelnerul vă știe bine. Când vă aduce aperitivul, vă spune că i-a cerut bucătarului să vă pregătească o porție mai mare ca de obicei, deoarece știe cât de mult vă place preparatul respectiv. Ce face el de fapt? Vă depășește așteptările și, cel mai probabil, vă insuflă dorința de a deveni un client fidel al restaurantului.

Menținerea legăturilor cu propria noastră echipă

Menținerea legăturilor cu clienții reprezintă doar o parte a ecuației. Așa cum am menționat mai înainte, una dintre marile probleme pe care agenții comerciali le au de rezolvat în prezent se află în interiorul propriei echipe — problema implicării personalului intern în efortul îndeplinirii obiectivului comun de satisfacere a clienților. În condițiile actuale, este foarte greu să reușim fără sprijinul oamenilor din echipa din care facem parte.

Se spune adesea că putem aprecia moralul unei organizații uitându-ne la angajații cel mai prost plătiți. Uneori acei oameni fac parte din personalul care ne ajută pe noi. Ținând cont de acest lucru, este esențial să ne asigurăm că moralul lor este ridicat.

Pentru aceasta trebuie să începem a vedea lucrurile din punctul de vedere al personalului auxiliar. De obicei, există două motive pentru care este posibil ca acesta să nu fie atât de nerăbdător să ne ajute:

- ***Resentimentele și percepția eronată.*** Poate că agenții comerciali nu și-au manifestat gratitudinea sau recunoștința pentru eforturile depuse de personalul auxiliar. Prin urmare, acești oameni — neînțelegând pe deplin problemele specifice activității de vânzare — pot fi

supărați pe faptul că agenții comerciali se bucură de o încredere deplină, ca să nu mai amintim despre libertatea de acțiune.

- ***Prea multă muncă, prea puține mâini.*** Adesea este greu să implici personalul intern pentru că are prea mult de lucru și este subdimensionat. El nu trebuie să ne ajute numai pe noi, ci și pe alți zece agenți comerciali. Așa încât, chiar dacă angajații respectivi se mândresc cu faptul că fac o treabă bună, timpul și volumul de lucru nu sunt întotdeauna de partea lor.

Cum le puteți arăta colegilor că-i apreciați?

• La sfârșit de săptămână, lăsați-le un mesaj în căsuța vocală, în așa fel încât lunea dimineața, când se întorc la lucru, acesta să fie primul lucru cu care se vor întâlni.

• Mulțumiți-le în fața celorlalți angajați.

• Trimiteți-le membrilor echipei scrisori de apreciere.

• Șefilor lor trimiteți-le copii ale acestor scrisori.

• Veniți la serviciu cu gogoși și covrigi.

• Comandați pentru pauza de masă pizza ori sandviciuri.

• Oferiți premii hazoase.

• Invitați-i la cină în oraș.

• Cumpărați cadouri simple, dar cu semnificații.

• Consolidați-vă legăturile personale cu ei.

Aptitudinile pentru relațiile interumane sunt esențiale

Tratarea personalului auxiliar cu respectul și bunăvoința pe care le merită constituie cel mai bun mijloc de a-l determina să acționeze în direcția atingerii obiectivului comun al satisfacerii clienților. De asemenea, este important să arătăm un interes sincer față de opiniile angajaților respectivi.

Steve Wedderburn este unul dintre cei mai buni agenți care se ocupă de vânzarea automobilelor Lexus în statul Texas. „Deși știu foarte bine cum funcționează aceste automobile, nu sunt specialist în partea mai complicată, legată de motorul sau de sistemele electronice ale acestora. Mi-aș jigni clienții și n-aș fi cinstit față de ei dacă aș pretinde acest lucru. Îi pot explica unui client cum funcționează toate mecanismele, ce avantaje prezintă și ce anume face ca această mașină să fie deosebită de celelalte. Acestea sunt lucrurile pe care vor să le știe clienții atunci când intenționează să investească într-o mașină de lux.

În schimb, dacă vor să știe cum este configurat sistemul electronic sau câte componente are motorul, îl aduc pe unul dintre mecanicii noștri ca să discute cu ei. În definitiv, mecanicii știu ce se găsește sub capotă. Clienții noștri țin cont de părerea lor și eu fac la fel.“ În mod evident, Steve își dă seama de importanța stabilirii unei relații amiabile cu mecanicii firmei. Dacă vreți să cunoașteți secretul stabilirii unei relații amiabile cu personalul auxiliar, întoarceți-vă și revedeți ce anume este necesar pentru stabilirea unei asemenea relații cu clienții. Principiile care guvernează relațiile interumane sunt esențiale inclusiv pentru crearea unor relații benefice la nivelul echipei.

Principiile creării unei echipe

- Insuflați-le celorlalți sentimentul că tot ceea ce fac are un scop.
- Obiectivele dumneavoastră trebuie să fie obiectivele echipei.
- Acceptați-i pe oameni așa cum sunt.
- Fiecare membru trebuie făcut răspunzător pentru rezultatele echipei.
- Împărțiți gloria cu ceilalți, recunoașteți când sunteți vinovat.
- Profitați de orice ocazie ca să câștigați încrederea echipei.
- Implicați-vă permanent.
- Fiți mentorul celorlalți.

Nu vom avea nimic de pierdut respectându-i pe cei din echipa internă. Cum în mod obișnuit de ei depinde ca noi să ne respectăm promisiunile făcute clienților, este important ca și ei să ne respecte. Nu trebuie neapărat să le plăcem (deși ar fi bine!), dar trebuie să aprecieze rolul pe care-l jucăm în cadrul firmei.

Dacă vom reuși să stabilim relații bune cu oamenii din interior, activitatea noastră din exterior va deveni mult mai relaxantă. De ce? Pentru că ne vom putea concentra mai mult asupra relațiilor noastre cu clienții și mai puțin asupra rezolvării problemelor care apar din cauza incapacității firmei noastre de a-și respecta angajamentele.

Colaborarea cu alți agenți comerciali

Stabilirea unor relații bune cu personalul auxiliar este esențială pentru crearea unor relații benefice cu clienții. Ce putem spune însă despre îmbunătățirea comunicării și a muncii în colaborare cu alți agenți comerciali ai firmei noastre? Împărtășindu-ne unii altora ideile și stabilind între noi relații amiabile, bazate pe încredere, contribuim nu numai la

îmbunătățirea rezultatelor firmei noastre, ci și a modului în care îi servim pe clienți. Cum? Informându-ne despre greutățile comune și văzând cum au rezolvat colegii noștri probleme asemănătoare cu cele pe care le-ar putea întâmpina clienții noștri.

Ian Smith, director de vânzări la firma Airborne Express din Manchester, Anglia, a constatat el însuși faptul că munca în echipă în cadrul departamentului de vânzări a avut efecte asupra firmei sale și a clienților săi.

„În domeniul meu de activitate este aproape imposibil să-i determini pe clienții potențiali să renunțe la firmele de transport rapid cu care lucrează în mod curent. De ce ar face acest lucru? Nu au probleme, tarifele sunt excelente și, de obicei, relațiile cu firmele respective sunt foarte bune. Orice agent comercial de la firma noastră se lovește de acest obstacol.

Colaborez, de regulă, cu cei de la biroul central din Londra și mai ales cu managerul care răspunde de relațiile cu clienții din țară și care a venit din America de Nord. Am convenit că va fi extrem de benefic pentru noi să lucrăm împreună ca o «unitate» pe piața Marii Britanii. El avea experiență în privința vânzărilor în America de Nord, iar eu cunoșteam piața și concurența din Marea Britanie. De aceea, amândoi aveam să ne împărtășim lucruri foarte importante.

Am stabilit să ne întâlnim și să discutăm despre strategiile pe care le puteam aplica la nivelul echipelor noastre de vânzări. După șase luni de colaborare și de aplicare a acelorași strategii, am văzut rezultatele. Am obținut o creștere a numărului de clienți din țară cu 11% și am obținut două noi contracte încă din prima fază a licitațiilor organizate pentru atribuirea lor.“

Povestea lui Ian ilustrează beneficiile unei strânse colaborări cu alți agenți comerciali din firma noastră. Deși pare ceva firesc, în practică lucrurile nu stau neapărat așa. În condițiile actuale, mulți agenți comerciali lucrează singuri fie la domiciliu, fie în locuri izolate de cele în care lucrează alți agenți comerciali din firmele lor. Mai mult, în eforturile noastre de a ne face cât mai mulți clienți, pur și simplu nu avem timp să dezvoltăm această importantă colaborare, care poate contribui la îmbunătățirea eficienței muncii noastre.

Data viitoare când vă veți întâlni cu o situație aparent nemaiîntâlnită în relația cu clienții sau când veți vrea să știți mai multe lucruri despre o anumită problemă legată de domeniul dumneavoastră de activitate, nu uitați de resursa care vă este cel mai la îndemână: colegii din compartimentul de vânzări. Ridicați receptorul sau trimiteți un mesaj prin poșta

electronică și comunicați cu ei. Ceea ce veți afla s-ar putea să contribuie la îmbunătățirea capacității dumneavoastră de a elabora soluții unice și de a asigura o mai bună punere în aplicare a angajamentelor asumate față de clienți.

Capitolul 12
Obiecțiile
Posibilități de comunicare

Una dintre căile cele mai sigure de a ne face prieteni și de a influența părerile altora este aceea de a acorda atenție părerilor lor, de a le da de înțeles că sentimentele lor sunt importante.

DALE CARNEGIE

Vă aduceți aminte de prima oară când ați condus o mașină? V-ați suit încântat la volan și v-ați imaginat făcând prima cursă în cartier. Uitându-vă însă la bordul din fața dumneavoastră, ați început să înțelegeți ce înseamnă de fapt acest lucru. „Ce sunt toate aceste butoane și indicatoare?“, s-ar putea să vă fi întrebat. „Cum o să învăț să le folosesc pe toate? Este oare posibil să fiu atent la drum și să pornesc în același timp ștergătoarele de parbriz?“

Bineînțeles, citind acum aceste rânduri, este greu de crezut că șofatul ni s-a părut vreodată un lucru complicat. Din momentul în care am căpătat deprinderile necesare, condusul mașinii a devenit ceva firesc. Astăzi, când urcăm în mașină și pornim motorul, nu ne mai gândim ce trebuie să facem ca să ajungem cu ea dintr-un punct în altul.

Aproape la fel stau lucrurile și cu abordarea obiecțiilor. La început pare complicat, căci trebuie să facem simultan o mulțime de lucruri. Însă prin exercițiu și prin utilizarea perseverentă a anumitor tehnici, de fiecare dată când este necesar, respingerea obiecțiilor devine ceva firesc. La fel ca la condusul mașinii, nu ne vom mai gândi ce urmează să facem. Vom face acel lucru de la sine.

Într-o lume perfectă, dacă am culege informațiile adecvate, am ști cu exactitate ce obiecții ar putea formula clientul înainte de a-i prezenta soluția. Înarmați cu acele informații, am putea rezolva problemele respective în momentul prezentării soluției și am reduce la minimum posibilitatea ca acestea să apară mai târziu sub forma unor obiecții.

Lumea vânzărilor nu este însă una perfectă. Chiar și atunci când culegem informațiile necesare și cunoaștem nevoile și dorințele clientului, este posibil să ne scape un lucru esențial. Este de asemenea posibil ca între ultima noastră întâlnire și momentul prezentării soluției să fi apărut ceva legat de conjunctura în care-și desfășoară activitatea cumpărătorul. În acest caz, în baza noilor informații disponibile, clientul poate ridica obiecții față de anumite părți ale soluției noastre.

Iată de ce, obiecțiile pot fi foarte frustrante. Nu știm dacă vor apărea. Nu știm când vor apărea. Iar în momentul în care sunt formulate, obiecțiile nu sunt întotdeauna clare. S-ar putea ca nouă să ni se pară că clientul ridică obiecții față de un anumit aspect al tranzacției, pe când în realitate să aibă un alt motiv de a nu cumpăra marfa.

Este evident faptul că nu putem împiedica apariția obiecțiilor. Așa încât cel mai bun lucru pe care-l putem face este să ne schimbăm atitudinea față de ele. În loc să vedem obiecțiile ca pe niște obstacole în calea care duce la obținerea angajamentului, trebuie să le vedem ca pe niște posibilități de consolidare a relațiilor pe care le avem cu clienții.

În realitate, o obiecție indică de regulă faptul că persoana cu care discutăm se gândește în mod serios să cumpere de la noi. De exemplu, să zicem că vizităm raionul de aparate electrocasnice al unui magazin universal. Trecem pe lângă o mașină de spălat și pe lângă un uscător. Ne vom opri oare la vânzător și vom începe să formulăm obiecții în legătură cu produsele respective dacă nu suntem interesați să le cumpărăm? Probabil că nu. Dacă nu vrem să cumpărăm mașina de spălat și uscătorul, ce rost are să obiectăm?

Ce facem însă dacă avem nevoie de aceste aparate? Înainte de a da banii pe ele, probabil că vom vorbi cu vânzătorul în speranța că ne va risipi îndoielile și ne va răspunde la întrebări în așa fel încât să fim mulțumiți de decizia de a le cumpăra.

La fel stau lucrurile și cu clienții noștri. Dacă nu sunt interesați de produsul sau de serviciul nostru, probabil că nu vor ajunge să formuleze obiecții pe parcursul procesului de vânzare. Dacă însă sunt interesați, înseamnă că doresc să dispună de suficiente informații ca să poată lua o decizie de care să fie mulțumiți.

Când privim obiecțiile din acest punct de vedere, ne dăm seama că de regulă ele nu reprezintă altceva decât indecizia clientului sau lipsa de informații cu care se confruntă acesta. Știind acest lucru, nu ne va mai fi teamă de ele. Vom putea începe să le considerăm ceea ce sunt de fapt: niște posibilități de comunicare cu clienții noștri în așa fel încât ei să fie mulțumiți de hotărârile pe care le iau.

Cum obiecțiile pot apărea oricând, ele nu sunt o componentă de sine stătătoare a procesului de vânzare. În acest capitol, vom analiza o metodă care vă va ajuta să răspundeți mai bine obiecțiilor, indiferent când apar ele.

> **Regula de bază a respingerii obiecțiilor.** Ca să respingeți obiecțiile, să inspirați încredere, să deveniți credibil, iar serviciile dumneavoastră să fie apreciate, tratați-vă întotdeauna clienții cu respect.

Obiecțiile și relațiile interumane

Obiecțiile ridică adesea obstacole de natură emoțională și mentală în calea multor agenți comerciali, chiar și a celor mai experimentați. Ele ne pot provoca chiar și sentimente de ostilitate față de clienții noștri. În asemenea situații, s-ar putea să facem greșeala de a trata obiecțiile în așa manieră încât să-l jignim pe client. Uneori însă, nu noi suntem cei vinovați pentru acest gen de reacții. De fapt, mulți dintre noi au fost învățați să creadă că abordarea obiecțiilor seamănă foarte mult cu pornirea unui război împotriva clienților. Nimic mai neadevărat.

Ca în orice fază a procesului de vânzare, atunci când abordăm obiecțiile, relația dintre noi și client se află pe primul plan. Aptitudinile pentru relațiile interumane, sinceritatea și capacitatea de a ne pune în locul celuilalt sunt esențiale dacă vrem să-l împiedicăm pe client să adopte o atitudine defensivă și să distrugă toate lucrurile bune pe care le-am realizat până în momentul respectiv.

De aceea stabilirea și menținerea unei relații cordiale cu clientul reprezintă cheia succesului în aceste condiții. Principiile formulate de Dale Carnegie cu privire la relațiile interumane conțin câteva idei extrem de utile. Iată numai câteva dintre ele:

- Începeți pe un ton amabil.
- Nu-i spuneți niciodată celuilalt că nu are dreptate.
- Evitați discuțiile în contradictoriu.
- Faceți astfel încât celălalt să fie bucuros că pune în aplicare ceea ce-i spuneți.

Bineînțeles, principiul călăuzitor în acest caz este acela de a vedea lucrurile din punctul de vedere al celuilalt.

Ernie Kyger, un agent din Washington D.C. care se ocupă cu succes de vânzarea caselor noi, își amintește despre unul dintre rarele momente în care neobservarea unei obiecții formulate de client l-a costat pierderea unei afaceri.

„Sheila Walker îmi părea a fi cel mai abordabil cumpărător din lume. Răspunsese la toate întrebările mele fără nicio ezitare, iar eu eram sigur că aveam casa care i se potrivea. Îi cunoșteam foarte bine dorințele și nevoile, precum și motivația afectivă. Îi făcusem prezentarea convins fiind că știam tot ce era mai important despre casa la care visa Sheila.

Ea nu se lăsa însă convinsă atât de ușor, cel puțin până la un moment dat. «Îmi place realmente ca holul de la intrare să fie deschis, iar această casă nu are așa ceva», a spus ea. Apoi a început să-mi povestească despre o casă pe care o oferea concurentul meu, dar care nu avea multe dintre lucrurile pe care și le dorea. În curtea din spatele acesteia exista chiar un canal de scurgere. Nu era încântată de acest lucru, deoarece copiii ei ar fi putut fi tentați să se joace acolo. «Totuși», a zis ea, «nu sunt sigură. Voi lua ori casa dumneavoastră, ori pe cealaltă.»

Credeam că era vorba numai despre o scurtă amânare. Am asigurat-o că era mai bine pentru ea ca holul de la intrare să nu fie deschis. «Un hol deschis înseamnă mari cheltuieli cu energia electrică, pentru că veți încălzi un spațiu pe care nu-l veți folosi niciodată», am spus eu. «De asemenea, existența unui hol închis este motivul pentru care casa noastră are la etaj dormitoare mai spațioase decât cealaltă casă.» Un argument convingător, din punctul meu de vedere.

Bineînțeles, Sheila a cumpărat de la concurentul meu. Fusesem păcălit. Mă înțelegeam bine cu rivalul meu, așa că i-am dat un telefon. „De ce a cumpărat Sheila casa ta?“, l-am întrebat. „Ce anume a atras-o?“ Prietenul meu mi-a spus: „Sheila a vrut o casă cu fațada din cărămidă și un șemineu cu gaz.“ Acum mi-am dat seama că eu chiar fusesem păcălit. Și casa mea avea fațadă din cărămidă și șemineu cu gaz. Prietenul meu nici n-a pomenit despre holul deschis de la intrare.

Apoi mi-am dat seama că încălcasem cea mai importantă regulă care guvernează relațiile interumane. Nu analizasem deloc situația din punctul de vedere al clientului. N-o întrebasem niciodată pe Sheila: «De ce este atât de important ca holul de la intrare să fie deschis?» Încercasem s-o conving că acest lucru nu era esențial. Discutasem nu atât despre ceea ce credea ea, cât despre ceea ce credeam eu. Dacă aș fi pus această întrebare, aș fi fost mai bine informat și aș fi putut încheia afacerea. N-am s-o uit niciodată pe Sheila Walker, așa

cum n-am să uit să apelez la aptitudinile pentru relațiile interumane ca să înțeleg și să clarific obiecțiile.“

Așa cum a spus și el, Ernie a aflat pe propria-i piele cât este de important să vezi lucrurile din punctul de vedere al clientului atunci când abordezi obiecțiile. Nu este întotdeauna ușor, dar trebuie să facem acest efort.

Credeți cumva că ceea ce vrem să spunem este faptul că agenții comerciali trebuie să știe să citească gândurile oamenilor? Bineînțeles că nu. Aduceți-vă aminte ce a spus Ernie: „N-am întrebat-o niciodată de ce era atât de important ca holul de la intrare să fie deschis.“ Cuvântul-cheie în afirmația sa este „am întrebat“. Trebuie să ne aducem aminte de importanța pe care o prezintă întrebările adresate clienților pe parcursul întregului proces de vânzare, iar după aceea să ascultăm realmente răspunsurile acestora.

Andrew Winter, șeful compartimentului de dezvoltare al firmei Ignition Group din Toronto, Canada, și-a dat seama de acest aspect esențial în momentul în care cineva i-a adresat o obiecție în privința prețului, pe vremea când el lucra la o altă firmă.

„După ce ne-am chinuit să concepem un dispozitiv special de fixare a vitrinelor pentru noul raion de cosmetice al unui magazin, târziu, într-o după-amiază, am primit un telefon din partea clientului, prin care acesta mă informa că găsise un produs similar, dar mai ieftin. Am fost șocat. Credeam că aveam cea mai bună soluție. Modelul nostru era original. Și mai credeam că eram singurul furnizor la care se gândea clientul respectiv.

După ce am depășit șocul inițial produs de afirmațiile acestuia, am putut să revizuiesc ușor prețul, schimbând procesul de fabricație. Am înaintat o nouă ofertă de preț. M-am temut că rivalii mei oferiseră un preț mai bun decât al meu. În realitate, concuram cu mine însumi pentru că nu-i pusesem clientului suficient de multe întrebări.

Din fericire, a doua zi târziu, am primit o comandă de probă pentru 22 de bucăți. Dacă se dovedea că modelele sunt bune, puteau să mai fie comandate între 200 și 400 de bucăți.

Lucrurile ar fi putut evolua ușor în celălalt sens, motiv pentru care cred că este necesar să știi să pui întrebări. Dacă aș fi continuat să-l întreb pe client despre politica sa de aprovizionare, aș fi aflat că la firma sa exista regula de a solicita oferte de preț de la trei furnizori. Cum nu mă gândisem să-i pun o asemenea întrebare, am crezut prostește că sunt singurul furnizor cu care trata. Am făcut greșeala de a vedea lucrurile din punctul meu de vedere, nu din cel al clientului.“

Este evident că, dacă ne aducem aminte cât de important este să vedem lucrurile din punctul de vedere al clientului, trebuie să ne aducem aminte și de importanța formulării întrebărilor pe întreg parcursul procesului de vânzare. Numai așa vom putea să înțelegem cu adevărat și să ne raportăm la lumea din care face parte clientul nostru.

Figura 11. Respingerea obiecțiilor

Respingerea obiecțiilor în cinci pași

Ca să respingem cu succes obiecțiile, trebuie să știm să ascultăm cu atenție ce spune clientul și să răspundem favorabil preocupărilor acestuia. Bineînțeles, ca în orice fază a procesului de vânzare, este bine să avem o strategie. Și, la fel ca atunci când conducem o mașină, această strategie devine ceva firesc dacă o înțelegem, dacă o punem în practică și dacă o folosim de fiecare dată când apare o obiecție.

Respingerea obiecțiilor. Pasul 1: amortizarea

Ce face în realitate o pernă? Simplu. Atenuează și liniștește. Acesta este rolul pe care îl joacă amortizarea în respingerea obiecțiilor.

Să presupunem că potențialul nostru client formulează o obiecție. Să mai presupunem că spunem ceva de genul: „Doamnă Davis, dar nu este așa. Sunteți nebună dacă credeți asta!“ Evident, chiar dacă nu suntem de acord cu clientul, nu trebuie să-i răspundem astfel. Dimpotrivă, scopul nostru este să găsim un punct comun — sau o „pernă“ — între noi și client înainte de a răspunde obiecției ridicate.

„Perna“ indică pur și simplu faptul că auzim ce anume îl preocupă pe client și înțelegem că acel lucru este important

pentru el. În această fază, nici nu suntem de acord, nici nu ne manifestăm dezacordul și nici nu răspundem obiecției. Printr-o amortizare corespunzătoare, le arătăm clienților că obiecțiile lor nu sunt pentru noi simple motive de a deveni mai insistenți sau de a finaliza într-un mod mai agresiv afacerea. Prin această acțiune, le dăm de înțeles că suntem totuși pregătiți să vedem lucrurile din punctul lor de vedere.

Ce mod extraordinar de a slăbi rezistența și de a ne diferenția de restul concurenților! În definitiv, clienții au adeseori de-a face cu agenți comerciali care iau o obiecție drept declarație de război. Este normal ca ei să se teamă că vom răspunde la fel. Dacă vom reacționa altfel, arătându-le că le înțelegem preocupările, le vom câștiga încrederea și le vom dovedi că suntem dispuși să-i ascultăm.

Iată câteva exemple de amortizare corectă:

- ***Obiecție:*** Prețul dumneavoastră este mult mai mare decât mă așteptam.
- ***Amortizare:*** Este cât se poate de normal să vă preocupe valoarea investiției.
- ***Obiecție:*** Avem ca termen de execuție ultima săptămână a acestei luni și nu putem lua în considerare pe cineva care nu se poate încadra în acesta.
- ***Amortizare:*** Înțeleg cât de importantă este respectarea graficului de execuție.
- ***Obiecție:*** Nu avem nici timpul și nici resursele necesare reinstruirii personalului în așa fel încât acesta să poată folosi un nou sistem.
- ***Amortizare:*** Este foarte important să știm că oamenii dumneavoastră pot să-l pună în funcțiune.
- ***Obiecție:*** Pur și simplu, nu ne putem permite pierderea de producție pe care ar presupune-o instalația pe care ne-o oferiți.
- ***Amortizare:*** Timpul mort este întotdeauna o problemă serioasă.
- ***Obiecție:*** Chiar ne place casa, dar, conform sistemului de finanțare stipulat în contract, ar trebui să achităm pe loc 10%. Ne va fi foarte greu.
- ***Amortizare:*** Suma achitată inițial este un factor important.

Vă atragem atenția asupra unui aspect legat de aceste amortizări: trebuie evitată tendința firească de a amortiza obiecția și de a rosti apoi cuvântul „dar“. Iată ce vrem să

spunem: „ Suma achitată inițial este un factor important, dar randamentul investiției dumneavoastră va fi mare.“ Înțelegeți ce se-ntâmplă? În situația respectivă, am ajuns la un punct comun. Dacă însă continuăm spunând „dar“, răspunsul pare a fi o argumentare. Așa încât, în loc să creăm o atmosferă de încredere și respect reciproc, probabil că vom face ca discuția să devină mai încordată.

Din păcate, suntem obișnuiți să folosim metoda „da-dar“. De ce? Nu pentru că încercăm cu tot dinadinsul să argumentăm ceea ce spunem, ci pentru că încercăm pur și simplu să legăm amortizarea de ceea ce vom spune în continuare.

Iată trei sugestii legate de felul în care puteți evita cuvântul „dar“ în discuțiile dumneavoastră:

- ***Folosiți cuvântul „și“.*** Este tot un cuvânt de legătură, dar nu trimite cu gândul la o argumentare.
- ***Folosiți numele clientului.*** „Apreciez realmente preocuparea dumneavoastră, doamna X. Timpul mort este întotdeauna o problemă.“
- ***Faceți o mică pauză.*** „Timpul mort este întotdeauna o problemă. [pauză] Vă propun s-o analizăm mai în amănunt.“

Nu uitați: când amortizăm o obiecție, nu începem să ne certăm cu clientul și să vorbim imediat despre punctul nostru de vedere. În acel moment, urmărim să găsim un teren comun înainte de a pune întrebări menite să clarifice obiecția.

Respingerea obiecțiilor. Pasul 2: clarificarea obiecției

Unele dintre cele mai bune exemple de clarificare a unei obiecții ne sunt oferite de copii. Iată o conversație obișnuită:

„Mamă, mă pot duce la prietenul meu pentru două ore?“

„Nu“, răspunde mama.

„De ce?“, întreabă copilul.

„Pentru că se face târziu“, spune mama.

„De ce?“, repetă copilul.

„Pentru că imediat va fi gata cina.“

„De ce?“, întreabă din nou copilul.

„Pentru că fac friptură, mâncarea ta preferată.“

„Bine, am înțeles. Vrei să stau acasă pentru o friptură.“

Dacă băiatul n-ar mai fi pus alte întrebări, n-ar fi aflat niciodată despre friptura de la cină. Ideea este că, atunci când vrem să clarificăm obiecțiile, trebuie să-l abordăm pe client cu curiozitatea unui copil. De ce? În majoritatea cazurilor, nu punem suficient de multe întrebări ca să înțelegem pe deplin problemele clientului.

De aceea unul dintre cele mai bune lucruri pe care le putem face după ce amortizăm o obiecție este să punem o întrebare sau o serie de întrebări cu scopul de a ne lămuri, noi și clientul nostru, la ce anume se referă aceasta.

Pentru a ilustra acest lucru, gândiți-vă la un moment în care ați fost invitați de prietenii dumneavoastră să participați la un eveniment, dar n-ați vrut să mergeți. În loc să spuneți clar motivul pentru care nu vreți să vă duceți, ați spus, de pildă: „Mi-ar face plăcere, dar nu pot."

Dând acest răspuns, le-ați oferit prietenilor doar o explicație generală a refuzului dumneavoastră. Le-ați dat o informație pe care voiați în mod conștient — sau inconștient — să le-o dați.

Obiecția dumneavoastră s-a referit la faptul că nu era momentul potrivit. Dar aceasta putea însemna o mulțime de lucruri. Poate că ați muncit mult și voiați să rămâneți un timp singur. Poate că în timpul evenimentului respectiv se transmitea la televizor ultima parte a emisiunii dumneavoastră preferate. Sau poate că nu vă plăcea unul dintre participanții la eveniment. Ideea este că prietenii dumneavoastră n-au știut niciodată cu adevărat de ce i-ați refuzat, așa încât ei n-au avut posibilitatea să-și adapteze planurile în funcție de preocupările dumneavoastră reale.

Clienții noștri manifestă aceeași tendință. S-ar putea ca nouă să ni se pară că ridică obiecții în legătură cu un anumit aspect al soluției, când ei de fapt ridică obiecții în legătură cu ceva complet diferit. Iată de ce este foarte important să înțelegem cu adevărat mesajul care se află în spatele cuvintelor rostite de clienți.

Celor mai mulți dintre noi li se pare ușor. În realitate însă, acesta este unul dintre cei mai dificili pași pe care trebuie să-i facem pentru respingerea obiecțiilor. De ce? În principal, pentru că interpretarea mesajului este îngreunată de existența mai multor factori ce influențează comunicarea.

Când un client formulează o obiecție, trebuie să luăm în considerare patru factori:

- ce spune el;
- ce auzim noi;
- ce înțelegem noi;
- ce vrea el să spună de fapt.

Ca să înțelegem mai bine de ce nu ne putem baza pe interpretările pe care le dăm noi înșine chestiunilor ridicate de client, să luăm în considerare acest exercițiu pe care îl facem uneori la cursurile noastre: le dăm cursanților un cuvânt sau o propoziție, apoi le cerem să ne spună ce înseamnă.

Să zicem, de pildă, că folosim cuvântul „adânc“. Unii spun că înseamnă zece metri de apă adâncime, alții că înseamnă o mie de metri… Unii nu se gândesc deloc la apă. Pentru ei, cuvântul „adânc“ înseamnă o persoană care are idei profunde în privința unor lucruri simple. Încercați să faceți acest exercițiu cu prietenii sau cu colegii dumneavoastră. Veți auzi singur câte interpretări pot da oamenii unui singur cuvânt. De unde anume vin acestea? Din multe surse: experiențele trăite în trecut, părerile altor persoane sau sensul pe care l-am dat dintotdeauna cuvântului respectiv. Motivele pentru care interpretăm lucrurile într-un anumit fel sunt nenumărate.

Ce legătură are acest aspect cu obiecțiile? Ia să vedem! Este oare posibil ca, atunci când un client formulează o obiecție, noi s-o interpretăm greșit? Sute de agenți comerciali pățesc acest lucru în fiecare zi! De exemplu, un client ar putea spune: „Este o problemă cu prețul.“ Majoritatea agenților comerciali vor începe să abordeze obiecția legată de „preț“ bazându-se pe ceea ce cred ei că vrea să spună clientul. Dacă agentul comercial crede că acesta vrea un preț mai bun, va răspunde într-un fel. Dacă va crede că mesajul clientului este: „Concurența cere un preț mai mic“, va răspunde altfel. Iar dacă va crede că clientul spune: „Nu-mi place de dumneavoastră și mă folosesc de preț doar ca să vă fac să ieșiți din biroul meu“, agentul comercial va răspunde iarăși diferit.

Care interpretare este corectă? Nu putem ști până nu clarificăm obiecția. Am putea, bineînțeles, să încercăm să ghicim, așa cum fac mulți agenți comerciali, însă atunci s-ar putea să răspundem la ideea pe care o avem noi despre obiecție, nu la obiecția reală.

Iată câteva exemple de întrebări pe care le putem pune ca să clarificăm obiecțiile (în fiecare caz, obiecția a fost deja amortizată):

- Cred că ne-ar trebui altceva.
  Ce anume sperați să găsiți?
- Nu sunt convins că firma dumneavoastră ne poate ajuta.
  Dacă totuși ați colabora cu noi, ce anume v-ar preocupa în mod deosebit?
- Prețul dumneavoastră este prea mare.
  Ce anume vă preocupă cel mai mult în privința prețului?

Puteți să-mi dați mai multe amănunte?

- De la ultima noastră întâlnire au intervenit niște schimbări și am vrea să reveniți peste șase luni.
  Îmi puteți spune, vă rog, mai multe lucruri despre aceste schimbări?
- N-am timp să discut despre aceasta acum. Îmi puteți trimite un mesaj prin poșta electronică?
  Desigur. Ce anume vreți să știți?
- Nu cred că utilajul respectiv va funcționa în fabrica noastră.
  Ce anume vă neliniștește în privința lui?
- Deocamdată mai evaluăm posibilitățile de care dispunem.
  Îmi puteți spune, vă rog, mai multe despre nevoile concrete pe care le aveți ca să vedem dacă dispunem de o soluție viabilă pentru dumneavoastră?
- Rivalii dumneavoastră au venit cu o ofertă mai bună.
  Ce anume o face să fie „mai bună“?

Acestea sunt numai câteva dintre sutele de întrebări pe care le putem folosi spre a clarifica obiecțiile. Din când în când transcrieți-le pe cele pe care le auziți în mod obișnuit. Apoi gândiți-vă ce întrebări ați putea pune dumneavoastră înșivă ca să-l ajutați pe client să explice obiecțiile pe care le are.

Obiecțiile cel mai des întâlnite

• Îndoieli în privința prețului — clientul consideră că raportul calitate-preț nu este bun.

• Îndoieli în privința produsului sau a serviciului — clientul consideră că performanțele acestuia nu se vor ridica la înălțimea așteptărilor.

• Clientul este mulțumit de furnizorul actual — n-are niciun motiv să renunțe la el.

• Colegii sau persoanele cu influență din firmă — clientul este îngrijorat de părerile lor.

• Timpul disponibil — clientul crede că firma noastră nu se va achita de sarcini la momentul oportun.

S-ar putea să vă întrebați: „Cum o să țin minte să pun aceste întrebări?“ Răspunsul este: „Exersați continuu!“ Când folosim în mod consecvent acest gen de întrebări, utilizarea lor devine ceva firesc — o urmare logică a afirmațiilor făcute de client.

Tim Fitzgerald, consilier financiar la firma Ferris Baker Watts din Columbia, Maryland, descrie cum folosește el această tehnică. „La un moment dat, discutam cu un client potențial care nu era de acord cu comisioanele aferente

plasamentelor financiare pe care i le recomandasem. În loc să mă străduiesc să-i explic de ce percepeam acele comisioane (ceea ce făceam în mod obișnuit), l-am întrebat: «Ce anume vă preocupă legat de aceste comisioane?»

După ce i-am pus și alte întrebări, am aflat că principala sa preocupare se datora unor articole pe care le citise în revistele de specialitate. În acestea se spunea că investitorii n-ar trebui să achite comisioane și că mulți agenți de bursă care percepeau comisioane obțineau rezultate necorespunzătoare. Concluziile respective îl făcuseră să fie un pic suspicios în privința comisioanelor.

După ce a răspuns la întrebările mele, puteam spune că principalul lucru de care avea nevoie clientul meu era acela de a i se da asigurări suplimentare. Așa încât i-am explicat că obiectivul nostru absolut, indiferent că percepeam sau nu percepeam comisioane, era acela de a spori în timp valoarea portofoliului său. Apoi i-am arătat rezultatele plasamentelor pe care i le recomandasem. În ansamblu, acestea fuseseră de fapt superioare valorilor înregistrate de principalii indicatori în ultimii 20 de ani. Deci chiar plătind comisioane, el câștiga mai mulți bani decât putea câștiga apelând la plasamente fără comision. Grija lui pentru comisioane a dispărut apoi, pentru că și-a dat seama de valoarea care se ascundea în spatele lor. Am hotărât să colaborăm, iar clientul meu a fost foarte mulțumit de rezultatele plasamentelor sale.“

Un agent al organizației Dale Carnegie Training recunoaște că, deși știe foarte bine acest lucru, s-a convins el însuși de importanța clarificării obiecțiilor. „M-am întâlnit cu o persoană de la o firmă prestatoare de servicii pe Internet din Virginia de Nord, care era interesată să participe la cursul de instruire în tehnici de vânzare. Persoana respectivă stătea bine la acest capitol, dar în ultimii ani
nu-și mai putea face decât norma cerută. Un rezultat bun, dar sub standardele sale. Se gândea că dacă reușea să-și perfecționeze aptitudinile din domeniul vânzărilor putea să depășească acest obstacol.

Totul a mers bine la întâlnirea noastră până când am menționat prețul cursului. Gestica i s-a schimbat vizibil. A părut că bate în retragere și a devenit foarte tăcută. «Este mai mult decât mă așteptam», mi-a spus.

Cum mă pregătisem pentru această obiecție, am început să scot încă o dată în evidență valoarea și avantajele de care ar beneficia, bazându-mă pe experiența a mii de absolvenți. I-am spus că era de așteptat ca vânzările și venitul său să crească. Am început să mă pierd cu firea și am devenit mai agitat. I-am arătat mărturiile unor agenți comerciali ale căror venituri

crescuseră cu peste 50%. I-am arătat manualul nostru și alte câteva broșuri. În mintea mea, creasem o ofertă atât de atrăgătoare, încât nu se putea ca ea să ridice problema prețului.

Din păcate însă, cu cât eram eu mai încântat și mai «convingător», cu atât ea bătea mai mult în retragere. Apoi, am început să mă simt frustrat. După aproximativ zece minute, nu mai aveam efectiv ce să spun, astfel că s-a instalat o tăcere penibilă.

În acel moment, ea mi-a spus: «Firma mea cheltuiește de obicei jumătate din suma respectivă pentru instruirea agenților comerciali.»

M-am blocat. Era cu siguranță o obiecție pe care n-o puteam respinge, dacă se poate vorbi despre așa ceva! Tăcerea a continuat. Mă gândeam cum să ies din biroul său și să mă duc la următoarea întâlnire, când ea spuse: «Cum mă pot înscrie?»

Acum chiar că nu mai știam ce se-ntâmplă. Am întrebat-o cum rămâne cu prețul. Ea mi-a răspuns că tot ceea ce trebuia să facă era să-i ceară șefului ei să aprobe o suplimentare a cheltuielilor, lucru care nu era o problemă, deoarece el îi recomandase cursul respectiv. În realitate, ea nu mai spusese nimic pentru că se gândea când ar putea să se întâlnească cu șeful său ca să discute cu el problema în cauză.

Mi-am dat repede seama că răspundeam obiecției bazându-mă pe propria-mi interpretare. Eram nerăbdător s-o fac să înțeleagă valoarea cursului, ceea ce era o greșeală, pentru că era deja convinsă de acest lucru. Nu voia decât să chibzuiască asupra felului în care putea obține banii necesari. Dacă i-aș fi pus (după ce i-aș fi amortizat obiecția) o întrebare simplă de genul: «Ce vreți să spuneți?», aș fi știut la ce se gândea și n-am mai fi pierdut atât timp nici ea, nici eu.“

Categorii de obiecții

Obiecția întemeiată. Acest gen de obiecție blochează mersul firesc al tranzacției. Dacă nu este respinsă, probabil că ea va stopa desfășurarea acesteia.

Exemplu. Pentru instalarea acestui aparat dispunem de un spațiu de 1,2 m^2, iar postamentul lui are aproape 1,7 m^2.

Scepticismul. Persoana nu este convinsă că soluția noastră răspunde nevoilor sale. Are probabil nevoie de dovezi suplimentare sau de altfel de dovezi.

Exemplu. Nu sunt sigur că ne va folosi într-adevăr la ceva. Nevoile noastre sunt oarecum specifice.

Concepția greșită. Aceste obiecții se bazează parțial pe lucruri certe, parțial pe deducții greșite. De regulă, concepțiile greșite sunt mai mult păreri decât certitudini, așa încât ele nu blochează tranzacția.

Exemplu. Înțeleg că aparatul dumneavoastră nu-și păstrează valoarea, ca aparatele oferite de câteva dintre companiile de renume.

Amânarea. Acest gen de obiecție fie îi dă cumpărătorului mai mult timp de gândire, fie indică faptul că nu se va ajunge la un angajament. Uneori, amânările apar atunci când clientul nu are mandatul de a lua decizia de cumpărare sau când se simte constrâns să ia această decizie.

Exemplu. Dați-mi voie să mă gândesc și voi reveni.

Obiecția inatacabilă. O obiecție inatacabilă nu poate fi respinsă în momentul respectiv. Mulți agenți comerciali renunță atunci când se lovesc de obiecții aparent inatacabile.

Exemplu. Am semnat un contract cu firma concurentă. De fapt, aparatul a fost instalat ieri.

Respingerea obiecțiilor. Pasul 3: identificarea obiecțiilor ascunse

Chiar este necesar să aflăm dacă clienții noștri mai au alte obiecții? Da. Iată de ce. De multe ori, există o obiecție majoră care nu a fost formulată și care reprezintă un obstacol în plus ce ne desparte de obținerea angajamentului. Aflând prin intermediul anumitor întrebări în ce constă această obiecție ascunsă, o putem clarifica mai repede. Uneori, este posibil chiar ca anumiți clienții să nu-și dea seama de ce ezită. Îi putem ajuta, punându-le întrebări care să scoată în evidență toate acele preocupări. Putem identifica obiecțiile ascunse, punând două întrebări simple:

„În afara preocupării dumneavoastră legate de… (obiecția respectivă), mai este ceva care vă face să ezitați?“ Dacă clientul răspunde afirmativ, putem cerceta mai departe. Dacă răspunde negativ, îl putem întreba:

„Deci, dacă putem rezolva problema dumneavoastră referitoare la… (obiecție), ați fi pregătit să mergeți înainte?“

Răspunsurile la aceste întrebări ne permit să apreciem seriozitatea obiecției fără să dăm impresia că amenințăm. Ele ne mai permit să înțelegem dacă clientul se gândește sau nu se gândește să accepte un angajament.

Iată cum ar putea funcționa aceste întrebări în cazul în care am vinde servicii de acces la Internet:

AGENTUL COMERCIAL: În afară de viteza conectării, mai este ceva care vă preocupă în acest moment?

CLIENTUL: Nu, viteza este principala problemă care mă interesează.

AGENTUL COMERCIAL: Deci, dacă viteza conectării ar fi mai bună, ați fi pregătit să mergeți înainte, nu-i așa?

CLIENTUL: Da.

Dacă răspunsul este afirmativ, trebuie să încercăm să rezolvăm problema vitezei de conectare. Dar dacă răspunsul este negativ? Și un asemenea răspuns ne furnizează informații prețioase. De ce a răspuns clientul astfel? Am putea presupune de ce (asemenea majorității agenților comerciali) sau i-am putea pune clientului o nouă întrebare:

AGENTUL COMERCIAL: Deci, dacă viteza conectării ar fi mai bună, ați fi pregătit să mergeți înainte, nu-i așa?

CLIENTUL: Nu, probabil că nu.

AGENTUL COMERCIAL: Atunci, cu siguranță mai este ceva ce vă face să ezitați. Îmi puteți spune, vă rog, despre ce este vorba?

Dacă clientul formulează o altă obiecție, ne întoarcem la începutul procesului. Amortizăm obiecția. Îi punem clientului întrebări ca s-o clarificăm. Apoi? Încercăm să aflăm dacă mai există vreo obiecție ascunsă. În definitiv, s-ar putea să fim nevoiți să rezolvăm mai mult de două probleme înainte ca clientul să fie mulțumit de angajamentul pe care-l va încheia. De multe ori, chiar dacă clientul formulează mai multe obiecții, constatăm că acestea sunt cauzate de un singur factor. Și în aceste condiții, procesul trebuie totuși parcurs de la cap la coadă.

Nu uitați că obiecțiile nu au întotdeauna un caracter rațional. Deci, dacă nu le recunoaștem, dacă nu le clarificăm și dacă nu încercăm să intrăm în profunzime, riscăm ca ele să rămână probleme nerezolvate. Acest lucru ar putea întârzia sau chiar împiedica acceptarea angajamentului de către cumpărător.

Greg Jacobson, un foarte bun agent comercial al companiei American Power Conversion din Washington, D.C., își amintește că identificarea unei obiecții ascunse l-a ajutat la un moment dat să obțină un angajament important din partea guvernului SUA.

„Încercam să adaug câteva articole noi la lista produselor oferite Departamentului de Stat de unul dintre principalii noștri distribuitori, în baza unui contract încheiat cu acesta. Adăugarea produselor respective avea să constituie o afacere destul de importantă pentru compania mea. Distribuitorul mi-a cerut să-i trimit informații cât mai repede cu putință, specificând că de primirea lor depindea accelerarea desfășurării tranzacției.

După ce i-am dat distribuitorului ceea ce-mi ceruse — fișe cu diverse date, informații cu privire la preț și la alți termeni și

condiții — am observat că vânzarea acestor produse tot nu avansa. Am întrebat-o pe persoana responsabilă, iar aceasta mi-a răspuns că mai aveau nevoie de câteva informații suplimentare, pe care m-a rugat să i le transmit.

Dar nici după ce am satisfăcut această cerere tranzacția n-a avansat. Când am întrebat ce se întâmpla, cei de la firma distribuitoare mi-au spus că nu voiau să meargă deocamdată mai departe pentru că informațiile pe care le trimisesem erau incomplete. După ce am aflat ce înțelegeau ei prin cuvântul «incomplet», mi-au cerut să le mai furnizez câteva informații.

În acel moment, am simțit că nu informațiile erau problema reală. Așa încât i-am întrebat: «Dacă vă dau aceste ultime informații, mai este ceva care să vă împiedice să adăugați imediat acest produse la contract?» Ei bine, ce credeți? Mai era ceva.

Se pare că firma distribuitoare înregistrase în ultima vreme pierderi semnificative la alte produse din contractul cu noi. Așa încât cei de acolo au hotărât să adauge alte articole la contract numai dacă marja de profit era foarte mare. Ei erau interesați să beneficieze de o marjă mai mare la produsele noastre, ceea ce însemna că trebuia să le vând marfa la un preț mai mic decât cel pe care-l ofeream.

I-am întrebat: «De ce nu mi-ați spus asta de la început?» Se pare că acest lucru nu fusese pus în discuție mai înainte în timpul negocierilor, așa încât au ezitat să-mi atragă ulterior atenția asupra lui. După ce mi-am dat seama de aceasta, am putut să facem un compromis în privința prețului și să-i stabilim o valoare corespunzătoare pentru toată lumea. Imediat după aceea, produsul a fost adăugat la contract.“

Când trebuie să răspundem la obiecții?

Imediat. În general, la o obiecție se răspunde de îndată ce este formulată de client. Aceasta dovedește că știm să ascultăm și că suntem sensibili la nevoile sale.

Înainte de a fi exprimate. De obicei, merită să răspundem la o obiecție mai înainte de a fi formulată. Totuși, este indicat să facem acest lucru doar atunci când suntem suficient de siguri că ea ar urma să fie formulată. Ne vom da seama de acest fapt dacă vom culege informațiile necesare, dacă vom pune întrebările adecvate și dacă îl vom asculta realmente pe client în toate fazele tranzacției.

Mai târziu. Răspunsul la unele obiecții poate fi amânat. Iată cum puteți să vă dați seama de acest lucru:

Răspunsul este atât de lung și de complex, încât perturbă desfășurarea normală a procesului de vânzare. Spuneți-i clientului că-i veți răspunde la obiecție la momentul potrivit.

Răspunsul este cuprins mai târziu în prezentarea dumneavoastră, ceea ce înseamnă că trebuie să vă continuați prezentarea și să-i spuneți clientului că vă veți referi la obiecție mai târziu.

Nu dispuneți de datele necesare unui răspuns exact și convingător. În acest caz, spuneți-i cumpărătorului că veți veni cu datele respective.

Niciodată. La unele obiecții, nu trebuie să răspundeți. Ele reprezintă doar opinia clientului cu privire la produsul sau serviciul nostru. Dacă obiecția nu influențează rezultatul tranzacției sau dacă alți factori sunt mai importanți ca aceasta, putem să nu răspundem deloc la ea.

Respingerea obiecțiilor. Pasul 4: respingerea fiecărei obiecții în parte

Ca să înțelegem importanța primilor trei pași făcuți în abordarea obiecțiilor, vă propun să luăm în considerare jocul de volei. Când mingea trece peste fileu și ajunge la jucătorul din spatele terenului, încearcă el oare să execute de acolo o lovitură câștigătoare? De obicei, nu. Dimpotrivă, pasează mingea unui jucător din fața lui. Când acesta primește mingea, încearcă el oare să execute o lovitură câștigătoare? Ar putea face acest lucru. Probabil însă că va obține un rezultat mai bun dacă va pasa mingea jucătorului aflat la fileu, pentru că acesta se află în poziția cea mai bună pentru executarea unei lovituri câștigătoare.

Cam în același mod ne ajută primele trei etape ale procesului de respingere a obiecțiilor să formulăm răspunsul în așa fel încât șansele noastre de succes să sporească. Nu uitați: dacă încercăm să respingem obiecția imediat după ce o auzim, riscăm să nu răspundem la obiect sau să nu ne dăm seama de existența altor probleme ascunse, care ridică obstacole în calea obținerii angajamentului.

În schimb, dacă amortizăm obiecția, dacă o clarificăm și dacă identificăm apoi eventualele obiecții ascunse, vom fi mai în măsură să rezolvăm problemele reale de care se lovește clientul.

Cum trebuie să răspundem?

- Prezentați situația invers.
- Oferiți dovezi.
- Dați explicații.
- Justificați valoarea produsului oferit.
- Furnizați date suplimentare.

Prezentați situația invers. Mulți specialiști în vânzări cred că motivele pentru care clienții spun că nu vor cumpăra sunt în esență motive pentru care ei vor cumpăra. De aceea obiecția trebuie transformată într-un motiv de cumpărare.

Să ne gândim la cineva care ezită să se înscrie la un curs de autoapărare. În situația respectivă, clientul ar putea spune: „Știți, dacă stau să mă gândesc, nu prea am nevoie de un asemenea curs. Rareori merg singur în oraș.“ Răspunsul în acest caz ar putea fi: „Tocmai acesta este motivul pentru care ar trebui să participați la curs. Ați spus că rareori mergeți în oraș singur, probabil pentru că nu vă simțiți în siguranță. După ce veți urma acest curs, veți deveni mai încrezător în forțele proprii și veți merge în oraș singur, fără să vă mai temeți.“

Iată un alt exemplu. Obiecție: „Prețul dumneavoastră este prea mare.“ Răspuns: „Faptul că prețul nostru este mai mare decât cel al altor produse la care vă gândiți dumneavoastră este probabil motivul pentru care ar trebui de fapt să alegeți produsul nostru.“

Dați explicații. Când răspundem la obiecții oferind explicații, le împărtășim pur și simplu clienților noștri lămuriri, informații și idei legate direct de preocupările lor.

Dacă folosim metoda prezentată mai înainte, trebuie ca în continuarea ei să formulăm o explicație:

„Vă întrebați probabil de ce spun asta. Ei bine, în loc să vedem cât de ieftin putem fabrica produsele noastre, am hotărât să vedem cât de bine le puteam realiza. Puteam folosi motoare mai mici, cabluri mai ușoare și materiale mai puțin rezistente ca să reducem prețul aparatului. Dar n-am vrut să facem acest lucru. Atunci când cumpărați aparatul nostru, cumpărați ceva conceput să răspundă unei nevoi, nu unei dorințe legate de un anumit preț.“

Așa cum am arătat de fiecare dată când ne-am referit la modalitățile de exprimare, ideea este nu să acționăm mecanic atunci când comunicăm cu cineva, ci să știm care sunt acele întrebări și răspunsuri pe care le putem folosi cu rezultate optime în anumite situații. Nu uitați că trebuie să adaptați ceea ce vă spunem noi la stilul dumneavoastră de comunicare și să folosiți numai ceea ce credeți că puteți folosi.

Furnizați date suplimentare. Uneori, atunci când răspundem la o obiecție, trebuie să le oferim clienților noștri pur și simplu informații faptice. Le-am putea arăta broșuri, fișe cu specificații tehnice, fotografii, site-ul nostru — orice-i ajută să știe mai multe lucruri despre produsul sau despre serviciul nostru.

Raymundo Alejandro Acosta F. ne povestește o întâmplare legată de vânzarea unor articole sportive la magazinul firmei

Acosta Deportes din Mexico City. El își amintește că, la un moment dat, mama unui copil voia să cumpere pentru acesta pantofi de tenis. Clienta voia pantofi din piele și s-a opus când Raymundo i-a sugerat să cumpere alte genuri de pantofi. El știa că în cazul respectiv, pantofii de tenis făcuți din materiale sintetice ar fi fost mai buni. De îndată ce a informat-o pe respectiva mamă despre avantajele pantofilor făcuți din asemenea materiale, cum ar fi faptul că piciorul poate „respira", iar produsul este mai rezistent, aceasta a înțeles de ce ar fi mai potriviți pentru activitățile fiului său. Ea a fost în același timp încântată de ceea ce a cumpărat și mulțumită de faptul că Raymundo a ajutat-o să ia o hotărâre corectă.

Oferiți dovezi. Un avocat n-ar merge în instanță fără dovezile care să-i susțină cazul. La fel, nici noi n-ar trebui să abordăm obiecțiile — și de altfel nicio altă fază a tranzacției — fără să avem dovezi care să ne susțină afirmațiile.

Dovezile sunt esențiale în respingerea aproape a oricărui gen de obiecție. Rezervați câteva minute revederii discuției noastre despre dovezi dintr-un capitol anterior. Vă aduceți aminte că în categoria dovezilor intră demonstrațiile, exemplele, faptele certe, expunerile, analogiile, mărturiile și datele statistice.

Hank Haaksma, de la firma Oakpoint Oil (distribuitoare a produselor Chevron), din Winnipeg, Canada, s-a trezit că oferă dovezi aproape din întâmplare. „Am avut un prim contact cu cei de la firma R.L. Trucking. Aceștia aveau niște tractoare și camioane ideale pentru unul dintre produsele noastre, Chevron Delo 400 (ulei pentru motoare diesel). Directorul firmei s-a arătat oarecum interesat, însă prețul reprezenta o problemă importantă. Pe atunci, el folosea produsul uneia dintre companiile concurente.

L-am invitat la o cină de afaceri ca să-i dau mai multe informații. La cea de-a doua întâlnire a venit și șeful meu și am discutat în continuare despre avantajele produsului Delo 400. Clientul nu voia însă să renunțe la vechiul furnizor. Am căzut totuși de acord că ar fi un client potrivit pentru produsul Chevron RPM, care era mai ieftin. I-am sugerat acest lucru directorului în cauză. A doua zi, acesta a comandat un bidon de RPM. Din păcate, nu mai aveam în stoc niciun strop de RPM, așa încât i-am trimis un bidon de Delo 400, însă la prețul unui bidon de RPM.

După cinci săptămâni, acesta a comandat un al doilea bidon de ulei. Crezând că vrea tot RPM, i-am trimis RPM. Când am ajuns la firma respectivă, directorul a observat uleiul pe care i-l adusesem și mi-a spus să-l iau înapoi, pentru că el voia ulei Delo. L-am întrebat ce anume l-a determinat să se

răzgândească. Mi-a spus că, după ce a folosit uleiul Delo, și-a dat seama că putea realiza economii importante. Datorită calităților acestui produs, el era nevoit să cumpere mai puțin ulei, deoarece trebuia schimbat mai rar. Așa că, deși la început i s-a părut mai scump, intervalul mai mare de timp dintre două schimburi de ulei i-a permis să gestioneze mai eficient parcul de camioane. Acest lucru a fost de ajuns ca să nu se mai gândească la preț. Clientul respectiv încearcă în prezent și alte produse din gama Delo.“

În această situație, Hank a apelat la câteva idei originale. Dacă nu i-ar fi trimis clientului ulei de calitate superioară la prețul celui obișnuit, el ar fi ratat ocazia de a-i furniza acestuia dovada solidă cu ajutorul căreia avea să respingă în cele din urmă obiecția referitoare la preț.

Jerry Rodier, agent imobiliar din Saskatchewan, Canada, a apelat la o demonstrație simplă și la câteva tehnici actoricești pentru a respinge obiecția clientului său.

Jerry se pregătea să vândă unei instituții o proprietate cu destinație comercială în valoare de 400 000 de dolari. Repetase cu multă atenție numeroasele motive pentru care era convins că valoarea proprietății respective va crește substanțial în următorii 10–15 ani. Era un argument destul de convingător, credea el. Exista însă un posibil obstacol: Jerry bănuia că clientul nu va fi de acord cu comisionul său. Așa încât, în momentul în care a intrat în sala de consiliu ca să-și realizeze prezentarea, a luat cu el o plasă mare cu jetoane de poker.

Jerry a explicat de ce valoarea proprietății urma să crească substanțial, iar clientul a părut să fie convins. Dar, așa cum era de așteptat, acesta a formulat o obiecție în legătură cu comisionul lui Jerry. Atunci el a răsturnat pe masă plasa cu jetoanele de poker.

„Aceștia sunt banii pe care-i veți obține pe această clădire în următorii 10 sau 15 ani“, a spus el. „Iar aceasta“, zise el, luând un jeton din grămada de pe masă, „aceasta este suma pentru care ne certăm, nu-i așa?“ Clientul zâmbi. „Unde trebuie să semnez?“, întrebă el.

John Robertson și John Stinson, de la firma Stinson Robertson Custom Builders, ne povestesc cum au apelat în cele din urmă la o analogie — comparând o situație obișnuită cu una neobișnuită — drept răspuns la o obiecție legată de preț.

„Am fost contactați de un arhitect cu care mai făcusem afaceri și care dorea acum să calculăm devizul unei lucrări pentru un proprietar de unități de cazare care se mutase de curând în zonă. Acesta intenționa să construiască o unitate

complexă pe proprietatea sa situată în afara orașului, pe malul unui râu.

Arhitectul ne-a explicat că, în urmă cu câteva săptămâni, un alt antreprenor efectuase lucrări importante de renovare la casa potențialului client. Totuși, din motive personale, acesta din urmă a hotărât să apeleze la un alt antreprenor pentru noua lucrare. I-am oferit câteva proiecte de deviz pentru ca proprietarul respectiv să-și facă o idee cât mai bună despre costurile proiectului. Ni s-a cerut să întocmim devizul într-un interval de timp relativ scurt, ceea ce am și făcut.

Când ne-am întâlnit cu clientul potențial, acesta ne-a spus că prețul era ceva mai mare decât se așteptase. Atunci, ca să reducem costurile, i-am sugerat să facă o serie de modificări minore în privința designului clădirii și a materialelor ce urmau a fi folosite. Am accentuat însă că, dacă se abătea prea mult de la recomandările noastre, putea pune în pericol calitatea și imaginea de ansamblu a noii clădiri.

În timpul întâlnirii, potențialul nostru client ne-a împărtășit întâmplător faptul că era proprietarul principal și al unei fabrici de produse alimentare, pe care le recomanda insistent consumatorilor pentru calitatea și valoarea lor. El a subliniat faptul că era un bun om de afaceri, care cunoștea valoarea banului.

După o săptămână, așa cum am convenit, i-am trimis potențialului client prețul final, care era mai mic decât cel inițial, dar care se încadra în intervalul valoric considerat acceptabil de acesta. A doua zi, am fost șocați când clientul ne-a sunat și ne-a spus că, fără să ne înștiințeze, a trimis schițele finale și primului antreprenor, ca să întocmească un deviz. Acesta i-a dat un preț ceva mai mic decât al nostru. Așa încât am fost informați că a încredințat lucrarea celuilalt antreprenor.

Partenerul meu și cu mine am fost foarte dezamăgiți să aflăm acest lucru. Pur și simplu, nu mai știam ce să facem în continuare.

Puțin mai târziu, în aceeași zi, am intrat într-un magazin alimentar din localitate și m-am uitat la produsele alimentare ale clientului nostru potențial, care erau expuse în mod ostentativ pe rafturi alături de produsele concurente. Am remarcat că produsele sale erau mult mai scumpe decât cele ale concurenților săi. Atunci mi-a venit ideea cum să-l fac să înțeleagă faptul că ceea ce făceam noi era lucru de calitate.

M-am întors la birou și i-am scris imediat o scrisoare. I-am explicat că am fost la magazin și am observat că produsele sale aveau un preț mult mai mare decât cele ale concurenților săi. Acestea erau ambalate și prezentate frumos și, mai important, aveau un gust mai bun decât celelalte produse. Motivul pentru

care ele aveau succes era acela că pentru client produsele respective prezentau un raport calitate-preț superior.

Apoi am făcut o analogie, explicându-i clientului că exact la fel vedeam și noi serviciile pe care le prestam în comparație cu cele ale concurenților noștri. Este posibil să avem un preț mai mare decât aceștia, dar calitatea, ajutorul și priceperea noastră fac ca serviciile pe care le oferim să aibă o valoare mai mare pentru clienții noștri.

După câteva zile, am primit un telefon de la potențialul nostru client, care ne-a spus că a primit scrisoarea și că, după ce-a stat și s-a gândit mai bine, și-a reconsiderat hotărârea și intenționa totuși să ne încredințeze nouă contractul. A doua zi am încheiat contractul cu el și am trecut la treabă."

Justificați valoarea produsului oferit. Cu toții trebuie să știm ce anume face ca produsele și serviciile noastre să fie speciale. Pentru aceasta, trebuie să răspundem la o întrebare fundamentală: ce-i oferă firma noastră clientului ca să-l determine să facă afaceri cu noi, nu cu rivalii noștri? Răspunsul la această întrebare ne va ajuta să creăm o ofertă de valoare pentru firma noastră.

Uneori, această ofertă de valoare cuprinde servicii pe care nu le mai oferă altcineva. Calitățile produselor pot prezenta și ele o valoare pentru clienți. În unele cazuri, chiar agentul comercial face ca o firmă să se diferențieze de concurenții săi.

Este și cazul lui Jonathan Wax, consultant financiar din Tampa, Florida. Odată cu dezvoltarea tranzacțiilor pe Internet, el și-a dat seama că trebuia să le facă clienților mai mult ca niciodată dovada propriei sale valori. În ce consta oferta sa de valoare? Jon le comunică extrem de operativ clienților săi schimbările pe care le observă în legătură cu valoarea portofoliilor lor. Ce înseamnă aceasta pentru clienți? Dacă apare o schimbare în cursul acțiunilor, obligațiunilor sau al altor titluri financiare, Jon îl informează imediat pe clientul respectiv. Telefoanele date cu promptitudine de Jon îi ajută adeseori pe clienți să evite pierderi de mii de dolari. El știe că firmele care efectuează tranzacții electronice nu pot oferi asemenea servicii.

Care este oferta dumneavoastră de valoare? Faceți-vă timp ca să vă creați o asemenea ofertă pentru dumneavoastră înșivă. Ea nu vă poate ajuta numai să respingeți obiecțiile, ci și să deveniți un agent comercial mai bun și mai încrezător în sine.

Respingerea obiecțiilor. Pasul 5: evaluarea poziției clientului cu ajutorul unei întrebări de verificare

Când coacem o prăjitură, de unde știm că ea este gata? De cele mai multe ori, înfigem o scobitoare în mijloc, ca să vedem dacă iese curată. Dacă prăjitura este gata, o scoatem din cuptor. Dacă nu este gata, o mai lăsăm să se coacă puțin.

Așa cum folosim scobitoarea ca să vedem dacă prăjitura este gata, tot așa trebuie să folosim o întrebare de verificare ca să aflăm dacă clientul nostru este pregătit să meargă mai departe cu decizia de cumpărare. Întrebarea de verificare ne ajută să aflăm care sunt pașii următori pe care-i vom face. De ce? Dacă încercăm să obținem un angajament, iar clientul nostru mai are încă obiecții, este posibil ca el să creadă că-l constrângem să ia o decizie, pe când în realitate, noi nu vrem deloc să facem acest lucru.

În schimb, dacă am răspuns obiecțiilor, este normal să întrebăm dacă clientul acceptă un angajament.

Esther Hanlon, de la firma CMS Hartzell, trebuia să răspundă unei obiecții care-i dădea destule bătăi de cap. Ea a apelat la o întrebare de verificare, care a lămurit problemele clientului și a făcut ca tranzacția să avanseze în cele din urmă spre obținerea unui angajament. „Clientul meu a făcut pe parcursul anului diverse comenzi pentru același produs. Cantitățile și termenele de livrare erau diferite. Obiecția clientului meu era legată de faptul că prețul varia de la o comandă la alta, lucru care le crea dificultăți în privința controlului costurilor.

Mi-am dat seama că trebuia să-i explic clientului de ce varia prețul. I-am reamintit că toate produsele noastre sunt realizate la comandă, utilajele fiind adaptate în funcție de lucrarea ce trebuie executată pentru un anumit client. Fiecare comandă implică procurarea de materii prime, ajustarea utilajelor, coordonarea procesului de fabricație ș.a.m.d. I-am explicat că atunci când comenzile sunt mai mari și termenele de livrare mai ferme, reușim să menținem costurile la un nivel scăzut, lucru care se reflectă în prețurile mai mici pe care le plătesc clienții noștri. Acum înțelegea de ce politica noastră de preț părea inconsecventă.

Am venit cu o soluție originală, care avea să fie avantajoasă pentru ambele firme. I-am cerut clientului să facă o previziune pentru un an, iar noi ne-am angajat să-i producem materialele la fiecare șase săptămâni și să i le păstrăm. El urma să ne comunice când avea nevoie de materiale.

Pentru ca tranzacția să avanseze, i-am pus o întrebare de verificare: «Care vor fi rezultatele când veți beneficia de un preț mai ferm și de avantajul de a avea la dispoziție materialele exact atunci când vă sunt necesare?» Aceasta a fost totul. Clientul s-a arătat încântat, iar noi am obținut contractul.“

Esther a acționat corect atunci când a abordat obiecțiile clientului său. A pus suficient de multe întrebări ca să poată afla problemele reale ale acestuia. A oferit o soluție originală, care avea să-l ajute pe client să realizeze o serie de lucruri importante pentru el. A evaluat poziția clientului înainte de a-l întreba dacă acceptă un angajament.

Formularea unor întrebări de evaluare înainte de solicitarea unui angajament reprezintă numai o componentă a procesului de stabilire a unei relații strânse cu clientul. Dacă trecem mai departe fără să cunoaștem poziția clienților, s-ar putea ca ei să creadă că nu ne pasă de problemele lor. Când se întâmplă acest lucru, credibilitatea noastră este afectată și în cele din urmă riscăm să pierdem angajamentul.

Câteva recomandări privind respingerea obiecțiilor

• Adoptați atitudinea corespunzătoare și nu vă abateți de la ea.

• Nu discutați în contradictoriu cu clientul. Dintre toți factorii care duc la pierderea unui angajament, acesta are o probabilitate de aproape 100%.

• Nu tratați niciodată cu dispreț obiecția unui client.

• Răspundeți scurt și nu pierdeți prea mult timp cu obiecțiile.

• Fiți încrezător și ferm în răspunsul dumneavoastră. Dacă păreți nesigur sau nu răspundeți cum trebuie la obiecție, clientul își va da seama de aceasta.

• Nu răspundeți decât dacă știți sigur că ceea ce veți spune este adevărat. Dacă nu cunoașteți răspunsul, aflați-l și dați-i imediat clientului un telefon.

• Formulați răspunsuri-standard la obiecțiile obișnuite și învățați-le pe de rost.

Capitolul 13
Cel mai important avantaj al unui agent comercial
Atitudinea noastră

Unii aud cum ocaziile favorabile le bat la uşă şi se plâng de zgomot. Alţii aşteaptă, răbdători sau cu nerăbdare, să audă ciocănitul. Nu faceţi nici ca unii, nici ca ceilalţi. Ieşiţi şi bateţi permanent la uşile ocaziilor favorabile până când se vor deschide datorită stăruinţei dumneavoastră.

Dale Carnegie a spus odată: „Nu ceea ce aveţi, ceea ce sunteţi, unde sunteţi sau cu ce vă ocupaţi vă face să fiţi fericiţi sau nefericiţi, ci ceea ce credeţi despre acel lucru. Doi oameni se pot afla în acelaşi loc, făcând acelaşi lucru; ambii pot avea aceiaşi bani şi acelaşi prestigiu. Şi totuşi unul se poate simţi nenorocit, iar celălalt, fericit. De ce? Pentru că au atitudini diferite.“

Gândiţi-vă la cuvintele lui Dale Carnegie. Vă amintiţi un moment din viaţa dumneavoastră în care o atitudine necorespunzătoare v-a împiedicat să obţineţi rezultate bune? Sau o situaţie în care o atitudine pozitivă v-a ajutat să depăşiţi un moment nefavorabil?

Să luăm, de pildă, cazul unui om pe nume Fred Smith. Pe când era la facultate, acesta a primit nota 7 pentru o lucrare în care prezenta ideea unei firme de mesagerie care face livrări noaptea. Dacă n-ar fi avut o atitudine pozitivă în această privinţă, s-ar fi putut să renunţe la visul său. Iar astăzi probabil că n-ar fi existat firma numită Federal Express.

Nu ne deosebim cu nimic de Fred Smith atunci când este vorba de rolul pe care-l joacă atitudinea în viaţa noastră. Fără îndoială că de ea depinde într-o foarte mare măsură dacă ne atingem atât ţelurile personale, cât şi obiectivele în plan profesional.

La începutul acestei cărți, am spus următorul lucru: controlul asupra propriei atitudini este unul dintre cei cinci factori ai succesului în sfera vânzărilor. Deși toți ceilalți factori sunt importanți, atitudinea prezintă o importanță aparte. De ce? Spre deosebire de ceilalți patru, ea se formează în interiorul fiecăruia. Aptitudinile necesare în procesul vânzării se pot deprinde. Aptitudinile de comunicare și cele din domeniul relațiilor interumane se pot perfecționa prin participarea la cursuri. Aptitudinile organizatorice se pot îmbunătăți cu ajutorul tehnologiei. Atitudinea vine însă din interior.

Gândiți-vă la următorul lucru: mii de oameni de pretutindeni au participat la programul nostru de instruire în tehnici de vânzare. Dacă ar avea aceeași atitudine față de acest curs, toți absolvenții ar avea același succes în activitatea lor profesională. Bineînțeles, lucrurile nu stau așa. Unii nu cred în potențialul pe care-l prezintă tehnicile și principiile noastre. De aceea, ei ascultă având porțile minții închise și au o atitudine negativă tot timpul cursului. Alții se arată entuziasmați când participă la lecții, dar când se întorc la rutina zilnică, se complac și-și pierd motivația de a face schimbări.

Deși ne-ar plăcea să credem că înțelegerea corectă a procesului de vânzare-cumpărare ar putea anihila aceste atitudini neproductive, este foarte puțin probabil ca aceasta să se întâmple. Desigur, cele mai bune tehnici de vânzare ne pot ameliora atitudinea față de munca pe care o facem, dar nu pot crea o atitudine pozitivă. Pe aceasta trebuie s-o găsim în noi înșine.

De exemplu, în loc să considerăm prospectarea și pregătirea în vederea abordării clienților o activitate monotonă, ar trebui să le considerăm o posibilitate de a stabili de la bun început relații mai bune cu clienții. N-ar trebui să ne fie teamă să ieșim din comoditatea în care ne-am instalat și să folosim imagini verbale sau să solicităm referințe. Ar trebui să fim mereu receptivi la ideile noi ca să ne perfecționăm aptitudinile necesare în procesul vânzării, indiferent cât de buni suntem la acest capitol. În loc să vedem clienți-problemă, ar trebui să vedem clienți cu probleme ce trebuie rezolvate. Adoptând o atitudine corespunzătoare în ceea ce privește stabilirea relațiilor cu clienții, vom crea situații reciproc avantajoase pentru cei implicați.

Să luăm cazul lui Grant Craft, om de afaceri din Hong Kong, proprietarul firmei Craft Projects. Grant, împreună cu un asociat al său, se afla în toiul negocierilor cu o importantă companie internațională, negocieri care aveau drept obiect un contract pentru executarea unor lucrări de construcții de mare valoare. Cei doi erau convinși că vor obține angajamentul.

Erau atât de convinși, încât Grant a luat cu el planurile preliminare atunci când a plecat în concediu în Filipine.

Ajungând în Filipine, a primit un mesaj telefonic de la asociatul său. Clientul voia mai multe dovezi că mica firmă a lui Grant putea să se achite de sarcină. Dându-și seama că trebuia să prezinte personal dovezile, Grant și-a cumpărat imediat bilet de avion și s-a pregătit pentru zborul de patru ore până în Singapore.

Grant a realizat o prezentare reușită. Rezultatul? Craft Projects a stabilit o nouă relație de afaceri, care a avut un efect semnificativ asupra situației sale financiare.

Iată ceea ce înțelegem noi prin faptul că atitudinea vine din interior. Deși Grant știe să folosească o varietate de tehnici de vânzare, atitudinea de genul „fă tot ceea ce este necesar“ adoptată de el își are originea în caracterul său. Iar roadele se văd cu siguranță.

În numai patru ani, venitul firmei sale a crescut de la 0 la 25 de milioane de dolari. Veniturile estimate pentru cel de-al cincilea an depășesc 100 de milioane de dolari. Craft Projects are birouri în Hong Kong, Singapore și Australia. În 1999, ea a fost considerată drept una dintre cele mai importante firme din Australia.

Pentru Paula Levis Suita de la firma Smith & Suita, cofondatoare și directoare a unei companii de relații publice, relații cu investitori și marketing din Boston, Massachusetts, combinarea tehnicilor prezentate în această carte cu o atitudine pozitivă a reprezentat diferența dintre neliniște și dezvoltarea unui stil de lucru eficient. Aplicarea acestor tehnici a ajutat tânăra firmă să obțină unul dintre cele mai mari contracte din existența sa.

„Totul a început când am primit un telefon de la un insistent agent de marketing al unei companii de prim rang, care avea nevoie urgentă de asistență în domeniul relațiilor cu investitorii. Directorul financiar plecase de curând de la compania respectivă, el fiind cel care ținea legătura cu investitorii. Cei de acolo urmau să se implice în câteva activități pentru care aveau nevoie de ajutor imediat. Nu voiau să ne întâlnim «săptămâna viitoare»; voiau să ne vedem în dimineața următoare.

Ne-am pregătit pentru întâlnirea de a doua zi participând în seara de dinainte la un curs de două ore, în care ne-am reamintit metoda de lucru prezentată de dumneavoastră în această carte și culegând cât mai multe informații. Ne-am întâlnit cu două persoane și am stabilit cu ele o relație amiabilă. Persoana noastră de contact ne-a cerut să întocmim o ofertă scrisă și a spus că firma sa va lua din nou legătura cu noi

imediat ce o va primi. I-am trimis oferta în seara aceleiași zile. Eram foarte convinși că obținusem angajamentul — chiar mai înainte de a trimite oferta. Apoi n-am mai auzit de firma respectivă timp de două luni.

În acele două luni, am sunat-o pe persoana noastră de contact, iar apoi am ținut legătura cu cel de-al doilea reprezentant al firmei. Le-am scris prin poșta electronică, la început fiecăruia în parte, apoi amândurora. Am căutat să găsim motive întemeiate ca să-i contactăm. Vrând să-i facem să-și amintească de noi, le-am trimis copii ale unor articole care ar fi putut să-i intereseze. În zadar însă. Indiferent ce făceam, nu primeam niciun răspuns.

Fiind principala responsabilă pentru afacerea respectivă, am început să mă îndoiesc de aptitudinile și abilitățile mele și, în general, să-mi fac o grămadă de reproșuri. Începusem să-mi pierd încrederea în forțele proprii. Totuși am încercat «să-mi păstrez zâmbetul în timp ce vorbeam la telefon», arătându-mă nerăbdătoare să-i ajut să-și rezolve problemele. După săptămâni de insistențe, în sfârșit am luat legătura cu cea de-a doua persoană de contact. Aceasta ne-a spus că firma sa agrease realmente oferta noastră, dar că principala persoană de contact fusese numită în alt post. Ne-a mai spus că tocmai făceau unele schimbări și că nu avuseseră pur și simplu vreme să ne contacteze. La scurt timp de la discuția noastră, am început să ne îndeplinim misiunea pe care ne-au încredințat-o.

Din această situație, am învățat trei lucruri: 1) pentru a obține un contract, cei care dețin firme mici nu se pot baza numai pe aptitudinile, serviciile sau produsele lor. Ca să supraviețuiască, ei trebuie să învețe principiile care stau la baza activității de vânzare; 2) cei mai buni agenți comerciali — și mai ales femeile care au fost instruite să nu fie insistente, ci dispuse permanent să-și ofere ajutorul — trebuie să termine cu «teama de a fi prea agresivi» și să încerce pur și simplu să stabilească un contact — o dată, de două ori, de câte ori este nevoie; 3) atitudinea pozitivă este tot ceea ce contează.“

Alte exemple de atitudini pozitive

Ed Porter, responsabil pentru relațiile cu clienții la o firmă de servicii de informare din Gaithersburg, Maryland, consideră că, dată fiind funcția pe care o ocupă, este absolut necesar să aibă permanent o atitudine pozitivă. Ed se ocupă de contactele pe care firma sa le are cu alte companii. Clienții iau legătura cu el din diverse motive și așteaptă rezultate imediate.

„Odată, o societate de asigurări ne-a contactat ca să-i dăm informații despre serviciile noastre în domeniul programelor

de calculatoare. Deși eram cunoscuți pentru faptul că le răspundeam rapid clienților, cu acesta am cam dat-o în bară. Colac peste pupăză, în ziua respectivă s-a întâmplat să fiu a șaptea persoană cu care discutau cei de la societatea de asigurări. Convorbirea s-a desfășurat cam așa: «Iată ce vreau. Vreau să vorbesc cu dumneavoastră despre sistemele computerizate pe care le aveți. Am nevoie de cineva aici săptămâna viitoare. Dacă nu puteți face aceasta, vom apela la altcineva. Veți ieși din sfera noastră de interes.»

Acest lucru a reprezentat o mică dilemă pentru mine. Eu numi desfășor activitatea pe teren. Am agenți comerciali care merg pe teren, dar nu sunt întotdeauna disponibili imediat. Știam că nu puteam să-i îndeplinesc imediat dorința clientului dacă pierdeam timpul cu găsirea unor răspunsuri. Ce-am făcut atunci?

L-am asigurat pe propria-mi răspundere pe client că nevoile sale vor fi satisfăcute. I-am pus câteva întrebări suplimentare, ca să aflu mai bine ce probleme are. Apoi i-am spus că putem face ceea ce dorește. I-am cerut să-mi spună numele și numărul de telefon. I-am promis că-l voi suna după-amiază ca să-i comunic când vom veni la el. I-am spus că eu voi fi principala sa persoană de contact. I-am mai zis să nu sune la numărul de telefon alocat clienților obișnuiți și i-am dat numărul meu direct. De îndată ce am închis telefonul, l-am sunat pe șeful meu și i-am explicat situația. I-am spus că cineva de la noi trebuia să meargă la fața locului. El m-a asigurat că vom trimite pe cineva și mi-a zis când anume.

I-am dat telefon clientului și am stabilit întâlnirea pentru săptămâna următoare.“

Atitudinea lui Ed a fost tot ceea ce a contat. Dacă el ar fi adoptat abordarea „nu este treaba mea“, compania lui ar fi putut să rateze ocazia de a face afaceri cu un client important. Ed și-a asumat însă răspunderea pentru situația respectivă și a văzut lucrurile din punctul de vedere al clientului. Apoi s-a asigurat că firma sa respectă angajamentele pe care el și le-a asumat față de clientul respectiv.

Și în cazul Patriciei Ferráez, director de magazin la Acosta Deportes din Mexico City, atitudinea cu privire la asumarea răspunderii a fost hotărâtoare.

„Într-o dimineață, un client care cumpărase un aparat de gimnastică pentru acasă a sunat ca să-i trimitem marfa. Din păcate, deoarece mașinile noastre erau fie închiriate de altcineva, fie defecte, n-am putut să-i trimitem produsul la timp. Voia să-i dăm banii înapoi sau să-i expediem aparatul a doua zi. M-am pus în locul clientului meu și am înțeles foarte bine supărarea lui.

Mai târziu, în aceeași zi, a trecut pe la noi un client de la o companie de electricitate. Când acesta era pe punctul de a pleca, mi-a venit o idee. I-am spus: «Vă rog să mă ajutați. Trebuie să livrez acest aparat de gimnastică și văd că sunteți cu camionul firmei. Ați putea, vă rog, să duceți aparatul ăsta pentru noi? Între timp, o să vă pregătesc comanda și o să vă ofer un rabat special pentru această comandă și pentru cele ce vor urma.»“

Prin ceea ce a făcut, Patricia nu numai că l-a mulțumit pe clientul care comandase aparatul de gimnastică, dar l-a impresionat și pe cel de la compania de electricitate, care a văzut cu ochii săi dorința acesteia de a-și servi bine clienții. Amândoi au rămas loiali firmei Acosta Deportes, în mare măsură datorită inventivității Patriciei și capacității sale de a vedea lucrurile din punctul de vedere al celuilalt.

James, un foarte bun agent comercial din Florida, are o atitudine la fel de optimistă atunci când este vorba să vadă lucrurile din punctul de vedere al clientului. „N-am fost niciodată preocupat în primul rând de comision. Întotdeauna mă preocupă ideea de a-i trata pe oameni așa cum doresc să fie tratați. Cred că, dacă facem aceasta, toate celelalte lucruri încep să se lămurească.“

Când a început să lucreze ca agent comercial pentru firma la care este angajat în prezent, James a „moștenit“ un client care în trecut făcuse câteva achiziții nesemnificative. Persoana care răspundea de luarea deciziei de cumpărare era adesea în criză de timp și nu a arătat un interes deosebit pentru stabilirea unei relații trainice cu firma lui James.

După ce a cules câteva informații, el a constatat că respectivul client venea la birou la ora 4:30 dimineața și nu pleca de obicei înainte de ora 8 seara. Punându-se în pielea clientului său, James și-a dat seama că ar fi putut să se întâlnească cu el dacă se adapta la programul de lucru al acestuia. Deci, ce-a făcut?

„Mă vedeam cu el fie la 4:30 dimineața, fie la 8:00 seara. Uneori, când ne întâlneam seara, ajungeam să stăm până la ora 11:00, pentru că începeam să vorbim despre afacerea noastră. Din acel moment, relația dintre noi a început să prindă rădăcini.

În timp, am ajuns să obțin aproape 98% dintre comenzile pe care le făcea. Iar produsele mele n-au fost niciodată dintre cele mai ieftine. Făcând afaceri împreună, am ajuns să avem încredere unul în celălalt și să luăm decizii reciproc avantajoase. Indiferent ce voia el, fie că era vorba despre service, piese de schimb sau amânarea achitării facturilor,

vedeam împreună ce puteam face pentru ca nevoile să-i fie satisfăcute.

La un moment dat, clientul respectiv a trebuit să facă o comandă importantă. Oferta firmei mele a fost cu 1,5 milioane de dolari mai scumpă decât oferta celui de-al doilea concurent. În ciuda acestei diferențe de preț, clientul a ales să facă afacerea cu noi. Tranzacția respectivă a reprezentat jumătate din venitul obținut din vânzările realizate de noi în acel an.

Când clientul a venit la o întâlnire la sediul firmei noastre, am fost curios să aflu de ce ne-a ales pe noi, având în vedere că diferența de preț fusese enormă. Spre surprinderea mea, acesta s-a uitat la toți cei de față, apoi s-a îndreptat spre mine și a spus: «Datorită relației pe care am construit-o.» Chiar dacă știam că eram în relații bune, nu m-am așteptat niciodată ca el să spună acest lucru. Nu era genul de om care să-și exprime în mod deschis gratitudinea. Este inutil să mai spun că răspunsul său la întrebarea respectivă i-a făcut pe toți cei prezenți să ciulească urechile."

Pentru James, faptul de a avea o atitudine corespunzătoare în privința servirii clienților este unul dintre cele mai mari atuuri pe care le poate deține un agent comercial.

„Atitudinea este cheia. Concentrați-vă întotdeauna asupra calității muncii dumneavoastră, asupra lucrurilor pe care le puteți oferi clienților dumneavoastră și asupra avantajelor de care aceștia pot beneficia făcând afaceri cu dumneavoastră. Am văzut oameni care sunt preocupați în primul rând de aspectul financiar al tranzacțiilor; clientul pare că întotdeauna privește din punctul acesta de vedere. Eu cred însă că mai presus de orice trebuie să aveți o atitudine pozitivă.

Am început să lucrez ca vânzător la o benzinărie pe când aveam 16 ani. Am hotărât că nu vreau să fac acest lucru toată viața. Așa că mi-am pus în minte să fac ceea ce mi se cere, cât pot eu mai bine, astfel încât să depășesc așteptările clienților mei. Tratați-i întotdeauna pe oameni așa cum vreți dumneavoastră să fiți tratat. Am avut această atitudine indiferent de postul pe care l-am ocupat în firma respectivă; ea mi-a influențat în mod hotărâtor cariera."

O altă perspectivă asupra atitudinii

Referindu-ne la atitudine, nu vrem să spunem că profesioniștii de înaltă clasă ca James nu simt niciodată teama sau frustrarea. Bineînțeles că o simt. Agenții comerciali cu o atitudine pozitivă au și ei zile negre. Se înfurie. Se simt jigniți. Se simt chiar respinși. Diferența? Profesioniștii de înaltă clasă

consideră aceste sentimente un pas către succes, nu o piedică în calea acestuia.

În cartea sa intitulată *Wisdom, Inc.*, Seth Godin spune: „Dacă unul din zece contacte de afaceri ar duce la o nouă afacere, un pesimist ar spune că rata succesului este de 10%. Un bun agent comercial își dă seama că tot ceea ce trebuie el să facă este să se lase refuzat de nouă ori mai înainte de a fi sigur că realizează o tranzacție. Considerând respingerea un pas spre acceptare, agenții comerciali au capacitatea de a stărui în demersurile lor până la atingerea obiectivului propus."

Să luăm, de exemplu, reacția obișnuită pe care o au agenții comerciali atunci când sunt respinși. Ca specialiști în vânzări, am fost adesea învățați să nu considerăm că respingerea ne vizează personal. În definitiv, oamenii refuză produsele sau serviciile noastre, nu pe noi.

Sunt cuvinte de consolare care, din păcate, pentru majoritatea agenților comerciali obișnuiți sunt puțin prea consolatoare. Ei le folosesc drept scuză pentru faptul de a nu-și îmbunătăți aptitudinile de vânzare. Dacă pot da vina pentru refuz pe produsul, serviciul sau oferta lor, atunci le lipsește motivația necesară schimbării.

De regulă, agenții comerciali performanți gândesc altfel. Ei înțeleg motivele logice pentru care clientul nu cumpără. Din punct de vedere afectiv însă, ei sunt mai înclinați să considere respingerea drept ceva personal. Tocmai aceasta este ceea ce-i face să fie performanți.

De ce? În loc să dea vina pe produs, pe serviciu sau pe ofertă, ei își asumă răspunderea. Prin atitudinea lor, vor să spună: „Ce pot învăța din această experiență?" sau „Cum pot să fac altfel?" Dacă nu reușesc să treacă de un „paznic", se întreabă de ce. Dacă un client potențial nu este de acord cu participarea lor la o licitație, ei încearcă să afle de ce. Dacă pierd o afacere, ei analizează situația pentru ca data viitoare să reușească. Nu caută scuze și nu apelează la clișee învechite, ci își asumă răspunderea pentru rezultatele obținute. Iar această răspundere o folosesc pentru a ieși din comoditatea cu care se obișnuiseră în scopul de a căuta mijloace pentru a-și îmbunătăți activitatea.

În general, oamenii cei mai buni, indiferent de profesia pe care o au, sunt foarte atașați emoțional și pasionați de ceea ce fac. Cele mai bune asistente medicale pun de obicei suflet atunci când este vorba despre asigurarea confortului și îngrijirea pacienților lor. Cei mai buni oratori sunt aceia care doresc din toată inima să-i însuflețească pe toți ascultătorii. Celor mai buni manageri le pasă în mod obișnuit de oamenii pe care-i conduc. Cei mai buni atleți sunt văzuți adeseori

plângând pe bancă atunci când pierd, dar exultând atunci când câștigă.

Nu trebuie să fim mai prejos dacă vrem să devenim la rândul nostru cei mai buni în domeniul vânzărilor. Trebuie să fim conștienți de faptul că este normal să punem suflet dacă ne pasionează ceea ce facem. Teama, neliniștea și frustrarea sunt sentimente normale pentru cel care vinde. Esențial este că nu le putem permite acestor sentimente negative să ne împiedice să ieșim din comoditatea care ne caracterizează și să facem schimbări benefice în modul nostru de lucru.

Atitudinea ne determină să stabilim obiective și să ne organizăm bine timpul

Abraham Lincoln a fost întrebat odată cum a devenit el avocat, un om cu puțină școală, venit de la țară, și, în cele din urmă, președintele Statelor Unite ale Americii. „În ziua în care mi-am pus în gând să fac ceva, treaba era pe jumătate făcută“, a răspuns el.

În 1960, când președintele John Kennedy a anunțat că SUA vor trimite un om pe Lună în deceniul următor, s-a estimat că, din tehnologia necesară atingerii acestui obiectiv, exista numai 10%. Cu toate acestea, în iulie 1969, Neil Armstrong rostea de pe suprafața Lunii cuvintele: „Este un pas mic pentru om, dar un pas uriaș pentru omenire.“

Cele două evenimente, întâmplate la aproximativ 100 de ani distanță unul de altul, au debutat cu obiective care păreau de neatins. Ambele au devenit realitate.

Indiferent de situație — fie că este vorba despre zborul spre Lună sau despre simpla îndeplinire a obiectivelor pe care ni le stabilim în privința vânzărilor —, este important să avem scopuri și termene clare dacă vrem să reușim în meseria noastră.

Ron Scribner, vicepreședintele firmei Marsh & Company Hospitality Realty din Toronto, crede că stabilirea unor obiective concrete, bine delimitate în timp, în raporturile cu clienții îl ajută adeseori să obțină cele mai bune rezultate.

„Unul dintre clienții noștri, Shoeless Joe’s (un lanț de restaurante și baruri cu specific sportiv din Canada), dorea să-și extindă rețeaua prin încheierea unor contracte de franciză. Știam că aveam nevoie de un obiectiv mai concret. Așa încât ne-am propus să creștem numărul unităților de la 4 la 20 într-un interval de trei ani și ca toți beneficiarii contractelor de franciză să obțină profit.

Asumându-ne această misiune, am conceput un plan de afaceri și un program de marketing pe cinci ani. Mi-am luat personal angajamentul de a face tot ceea ce era necesar pentru a-l ajuta pe client să-și atingă obiectivele. Am discutat zilnic cu el, în spiritul înțelegerii depline și al cauzei comune. La sfârșitul celor trei ani, aveam 20 de unități construite sau în construcție, cu perspectiva de a crea opt noi unități în fiecare dintre anii următori. Am realizat acest lucru fără să contractăm datorii sau obligații personale.

Pentru clientul meu, răsplata a constat în bani și fericire. Pentru mine, răsplata a reprezentat-o capacitatea de a face ceva pentru clientul respectiv, ceva care l-a ajutat să-și atingă obiectivele. Premiul a constat în faptul că eu și clientul meu am devenit prieteni și parteneri de afaceri în același timp."

Ar fi putut Ron să obțină acele rezultate în trei ani dacă n-ar fi avut un obiectiv concret? Poate că da. Însă faptul că a știut exact ce și când anume trebuia să facă i-a sporit șansele de a-și atinge obiectivul într-un timp atât de scurt.

Hideo Suzuki, președintele Cyberland Corporation din Japonia, își pune succesul în plan profesional pe seama stabilirii unor obiective. Când era angajatul unei firme de calculatoare, el și-a propus ca, în termen de cinci ani, să-și creeze propria firmă. Pentru a atinge acest obiectiv de perspectivă, a fixat mai multe obiective imediate. A început prin a face economii. Apoi, înainte de program și la sfârșit de săptămână, a învățat singur cum să facă grafică pe un calculator Macintosh.

Datorită eforturilor susținute și dorinței de a-și atinge obiectivul, Hideo și-a dat demisia de la firma de calculatoare și și-a deschis propria firmă după numai trei ani de muncă. În primul an de funcționare, vânzările au fost de 225 000 de dolari. După numai doi ani, acestea au ajuns la peste 1,75 milioane de dolari. Într-o perioadă în care multe firme din Japonia înregistrau pierderi, firma lui Hideo obținea profit.

Cu toții putem realiza lucruri extraordinare atunci când ne punem în gând să facem ceva. Agenții comerciali care-și stabilesc obiective și termene concrete realizează mai tot timpul imposibilul. Cum? Adoptând o atitudine pozitivă în privința organizării timpului și stabilindu-și obiective într-un mod care să-i ajute să depășească obstacolele de care se lovesc atunci când vând pe o piață din ce în ce mai competitivă.

Meseria de agent comercial necesită un set de aptitudini al căror număr ni se poate părea adeseori covârșitor și practic nelimitat. Dacă nu ne vom defini în mod clar obiectivele sau dacă nu vom găsi un mod de a ne stabili prioritățile, nu vom putea să ne valorificăm la maximum potențialul profesional.

Tot ceea ce contează este să avem o atitudine corespunzătoare în privința stabilirii obiectivelor și a organizării timpului.

Atitudinea pozitivă și Tehnicile de a vinde — o combinație care nu dă greș

Credem cu tărie că tehnicile și principiile prezentate în această carte vă pot determina să munciți cu mai mult entuziasm. Vă pot da noi posibilități, vă pot stimula și vă pot face să fiți mai încrezători în abilitățile dumneavoastră de agenți comerciali. Cuvântul-cheie este însă „dumneavoastră“. Numai de atitudinea dumneavoastră depinde ca tehnicile respective să vă stimuleze să stabiliți cu clienții relațiile trainice necesare succesului de durată în meseria de agent comercial.

Cum vă puteți păstra o atitudine pozitivă chiar și atunci când lucrurile nu merg cum vreți dumneavoastră? Iată câteva idei:

- ***Înconjurați-vă de oameni care sunt pasionați de această meserie.*** Domnului Dale Carnegie îi plăcea să-l citeze pe Mark Twain, care a spus: „Stați departe de persoanele care încearcă să vă desconsidere ambițiile. Oamenii mici pot să facă așa ceva, dar cei cu adevărat mari vă fac să simțiți că și dumneavoastră puteți deveni mari.“
- ***Citiți, urmăriți și ascultați ceea ce vă poate inspira.*** Folosiți timpul pe care-l petreceți la volan ascultând casete motivaționale sau educative. Citiți reviste de afaceri, ziare și publicații specializate. Navigați pe Internet. Urmăriți programele de televiziune și materialele video care vă stimulează și vă îmbogățesc cunoștințele.
- ***Discutați cu clienți cărora le place foarte mult produsul sau serviciul pe care-l vindeți.*** Răsplătiți-vă pe dumneavoastră înșivă contactându-i pe clienții mulțumiți. Uneori, constatăm că ne ocupăm permanent de rezolvarea problemelor și a situațiilor de urgență. Clienții mulțumiți ne vor ajuta să ne aducem aminte de răsplata pe care o primim pentru faptul că suntem agenți comerciali.
- ***Așterneți pe hârtie felul în care vedeți dumneavoastră lucrurile și puneți suflet în ceea ce faceți.*** Dacă aveți obiective concrete și vă implicați afectiv în activitatea profesională, nu numai dumneavoastră vă va plăcea mai mult ceea ce faceți, ci și oamenilor cu care lucrați. Veți începe să așteptați cu nerăbdare ziua următoare, discuția

următoare sau comanda următoare — indiferent care va fi rezultatul.

Pornind în noua dumneavoastră aventură în lumea vânzărilor înarmați fiind cu tehnicile și principiile din această lucrare, trebuie să țineți minte următoarele trei lucruri:

1. *Veți obține avantajele specifice unui bun agent comercial învățând să folosiți tehnicile și principiile prezentate.*
2. *Veți păstra aceste avantaje exersând zi de zi tehnicile respective, până când devin ceva firesc.*
3. *Veți vinde mai mult ca niciodată adoptând o atitudine corespunzătoare în privința muncii dumneavoastră, stabilind relații care îl au în centru pe client și căutând modalități de a scăpa de comoditatea cu care v-ați obișnuit și de a încerca să schimbați ceva în ceea ce faceți.*

În domeniul vânzărilor este ușor să renunți. Este ușor să depunem un efort mai mic în ceea ce facem și apoi să încercăm să explicăm de ce nu obținem rezultatele la care se așteaptă și pe care le merită firmele noastre. Putem da vina pe piață, pe concurență, pe produsele, politica de prețuri și reclamele noastre, pe practicile imorale ale colegilor noștri de breaslă. Făcând însă acest lucru, trebuie să nu uităm faptul că alții obțin succese pe aceeași piață. Unii dintre ei vând chiar produse de calitate inferioară la prețuri mai mari, fără ca măcar să-și facă reclamă și fără a apela la practici imorale. Cum reușesc? Au o atitudine corespunzătoare în ceea ce privește îmbunătățirea aptitudinilor proprii, utilizarea unor tehnici de vânzare noi și depunerea întregului efort necesar în vederea servirii exemplare a clientului.

Deci, atunci când lucrurile par a vă sta împotrivă, aduceți-vă aminte de aceste cuvinte ale domnului Carnegie: „Nu vă lăsați descurajat de nimic! Continuați. Nu renunțați niciodată. Aceasta a fost politica majorității celor care au reușit în viață. Vor veni, desigur, și clipe de descurajare. Important este să le depășiți. Dacă puteți face asta, lumea vă aparține!“

Mulțumiri

Dale Carnegie & Associates, Inc., dorește să adreseze mulțumiri speciale tuturor celor care, prin ceea ce ne-au spus, au contribuit la elaborarea acestei cărți. N-am fi putut s-o scriem fără ajutorul dumneavoastră! Dorim să ne exprimăm recunoștința față de Kathy Broska, eforturile neprecupețite și dăruirea sa pentru lucrul bine făcut stând la originea succesului acestui demers. Dorim să le mulțumim susținătorilor și instructorilor participanți la programul Dale Carnegie Training, care și-au făcut mai mult decât datoria susținând această importantă inițiativă. Persoanele amintite în continuare și-au rezervat cu altruism din timpul lor și ne-au împărtășit cunoștințele personale, pentru a putea elabora o carte care să completeze cursul de tehnici de vânzare și să fie realmente de folos specialiștilor în vânzări din orice domeniu.

Joe Brinckerhoff

Rick Gallegos

Rob Haines

Greg Hock

Kevin Kinney

Scott Laun

Mike McClain

Chris McCloskey

Tom Otley

Dr. Earl Taylor

Ron Zigmont

Table of Contents

Prefață
Introducere
Capitolul 1: Noi oportunități de afaceri - Identificarea potențialilor clienți
Capitolul 2: Pregătirea în vederea abordării - Punerea în temă
Capitolul 3: Primul contact - Captarea atenției clientului potențial
Capitolul 4: Întrevederea - Cum putem câștiga încrederea clientului?
Capitolul 5: Analiza oportunităților de afaceri - Determinarea capacității clienților potențiali
Capitolul 6: Elaborarea soluției - Cum să le oferim clienților ceea ce-și doresc?
Capitolul 7: Prezentarea soluției - Cum să le spunem clienților ce să facă?
Capitolul 8: Evaluarea poziției clientului - Cum ne putem apropia de obținerea unui angajament?
Capitolul 9: Negocierea - Cum putem găsi un teren comun?
Capitolul 10: Obținerea angajamentului - De la clientul potențial la clientul efectiv
Capitolul 11: Punerea în aplicare - Respectarea angajamentelor asumate
Capitolul 12: Obiecțiile - Posibilități de comunicare
Capitolul 13: Cel mai important avantaj al unui agent comercial - Atitudinea noastră
Mulțumiri

Table of Contents

Prefață 5
Introducere 10
Capitolul 1: Noi oportunități de afaceri - Identificarea potențialilor clienți 28
Capitolul 2: Pregătirea în vederea abordării - Punerea în temă 47
Capitolul 3: Primul contact - Captarea atenției clientului potențial 59
Capitolul 4: Întrevederea - Cum putem câștiga încrederea clientului? 86
Capitolul 5: Analiza oportunităților de afaceri - Determinarea capacității clienților potențiali 131
Capitolul 6: Elaborarea soluției - Cum să le oferim clienților ceea ce-și doresc? 136
Capitolul 7: Prezentarea soluției - Cum să le spunem clienților ce să facă? 157
Capitolul 8: Evaluarea poziției clientului - Cum ne putem apropia de obținerea unui angajament? 176
Capitolul 9: Negocierea - Cum putem găsi un teren comun? 196
Capitolul 10: Obținerea angajamentului - De la clientul potențial la clientul efectiv 219
Capitolul 11: Punerea în aplicare - Respectarea angajamentelor asumate 233
Capitolul 12: Obiecțiile - Posibilități de comunicare 244
Capitolul 13: Cel mai important avantaj al unui agent comercial - Atitudinea noastră 268
Mulțumiri 280